

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategie organizace působící v potravinářském průmyslu
A Strategy of an Organization Operating in the Food Industry

Student: Bc. Ľudovít Feranec

Vedoucí diplomové práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně.

Ostrava, 29. dubna 2011

.....

Pod'akovanie

Ďakujem za spoluprácu pri konzultovaní tejto diplomovej práce Ing. Viktorii Janečkovej, Ph.D, ďalej Ing. Pavlovi Kubišovi za poskytovanie informácií a každému kto poskytol odbornú radu.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÍSTUPU K STRATÉGII V ORGANIZÁCIÍ	3
2.1	STRATÉGIA V EKONOMIKE	3
2.2	PROCES TVORBY A REALIZÁCIE STRATÉGIE	3
2.2.1	<i>Modely tvorby stratégie firmy</i>	<i>4</i>
2.2.2	<i>Záujmové skupiny</i>	<i>7</i>
2.2.3	<i>Účastníci procesu strategického riadenia</i>	<i>8</i>
2.3	FORMULÁCIA DLHODOBÉHO ZÁMERU V PODNIKANÍ	9
2.3.1	<i>Podniková vízia</i>	<i>9</i>
2.3.2	<i>Poslanie podniku</i>	<i>10</i>
2.3.3	<i>Ciele podniku</i>	<i>12</i>
2.4	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA PODNIKU	14
2.4.1	<i>Segmenty vonkajšieho prostredia</i>	<i>16</i>
2.4.2	<i>Metódy poznania vonkajšieho prostredia</i>	<i>16</i>
2.4.3	<i>Analýza odvetvového prostredia</i>	<i>17</i>
2.5	ANALÝZA VNÚTORNÉHO PROSTREDIA PODNIKU	19
2.5.1	<i>Metódy vnútornej analýzy podniku</i>	<i>19</i>
2.5.2	<i>Metódy hodnotiace súčasné interné vlastnosti podniku a faktory externého prostredia</i>	<i>21</i>
2.6	FINANČNÁ ANALÝZA	23
2.6.1	<i>Zdroje finančnej analýzy</i>	<i>23</i>
2.6.2	<i>Indexová analýza- Analýza pomerových ukazovateľov</i>	<i>24</i>
3	CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
3.1	HISTÓRIA PODNIKU	27
3.2	PROFIL FIRMY	27
3.3	ORGANIZÁCIA A RIADENIE PODNIKU	28
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	29
4.1	EXTERNÁ ANALÝZA.....	29
4.1.1	<i>PEST analýza</i>	<i>29</i>
4.1.2	<i>Odvetvové prostredie- Porterová analýza</i>	<i>37</i>
4.2	INTERNÁ ANALÝZA	41
4.2.1	<i>Logistika.....</i>	<i>41</i>
4.2.2	<i>Personalistika</i>	<i>42</i>

4.2.3	Marketingová analýza	43
BCG ANALÝZA		43
4.2.4	Financie <i>Chyba! Záložka není definována.</i>	
FINANČNÁ ANALÝZA.....		CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
	<i>Rentabilita celkových aktív – ROA = zisk pred zdanením / aktíva celkom.....</i>	<i>45</i>
	<i>Ukazovatele zadlženosti.....</i>	<i>46</i>
	<i>Ukazovatele aktivity.....</i>	<i>46</i>
	<i>Ukazovatele likvidity</i>	<i>47</i>
	ZÁZEMIE ORGANIZÁCIE- MAJETOK SPOLOČNOSTI	48
4.2.5	SWOT analýza.....	49
5	PROGNÓZA VONKAJŠIEHO VÝVOJA.....	51
5.1	CENA ROPY	51
5.2	VÝVOJ MENY EURO VOČI POĽSKÉMU ZLOTÉMU	52
5.3	INFLÁCIA.....	53
5.4	TRH PRÁCE.....	53
6	FORMULÁCIA STRATÉGIE SPOLOČNOSTI	55
6.1	STRATÉGIA V LOGISTIKE	55
6.2	PERSONÁLNA STRATÉGIA.....	56
6.3	FINANČNÁ STRATÉGIA	57
6.4	MARKETINGOVÁ STRATÉGIA	58
7	ODPORUČENIE PRE IMPLEMENTÁCIU STRATÉGIE.....	60
8	ZÁVER	63
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY		65
ZOZNAM SKRATIEK		66
ZOZNAM PRÍLOH		68

1 Úvod

V súčasnom svete sa kladie čoraz väčší dôraz na vedenie podniku a predvídanie situácii. Strategické riadenie spoločnosti a stotožnenie sa s cieľmi podniku je podstatné na všetkých úrovniach. Zároveň konkurenčné tlaky a meniaci sa situácia či interná alebo externá zväčšujú riziko neúspechu. Je veľmi dôležité, aby každý podnik vedel, kam smeruje, čo chce dosiahnuť a najmä aké nástroje a prostriedky k tomu využije. K splneniu tohto cieľa mu pomôže kvalitné rozpracovanie stratégie spoločnosti.

Cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť stratégiu podniku na dva až tri roky. Táto stratégia má slúžiť na zlepšenie celkovej stability spoločnosti, zároveň odstrániť slabé stránky spoločnosti a budovať na silných. Hlavným cieľom je zlepšiť hospodárenie zvolenej spoločnosti. Vytvorenie spoločnosti sa bude opierať o analýzy, ktoré budú vykonávané v praktickej časti tejto práce.

Informácie potrebné k analýze spoločnosti budem čerpať z primárnych a sekundárnych zdrojov. Budú to konkrétne účtovné výkazy a pozorovanie, ktoré bude vykonávané vo zvolenej spoločnosti. Taktiež budú použité informácie, získané rozhovormi so zamestnancami podniku.

Teoretická časť tejto diplomovej práce bude slúžiť ako podklad k vytvoreniu praktickej časti. Jednotlivé teoretické vedomosti budem aplikovať a tak chcem dosiahnuť požadovaný cieľ. Rozoberiem základné pojmy, ktoré sú potrebné k vytvoreniu stratégie podniku a základné nástroje, ktoré budú neskôr použité v praktickej časti.

Stratégiu budem tvoriť pre spoločnosť XY s.r.o., ktorá je distribútorskou spoločnosťou importujúcou poľské výrobky na slovenský potravinársky trh. Jednotlivé analýzy, ktoré budem vykonávať v praktickej časti tejto práce sa vzťahujú k tejto spoločnosti. Kvalitná analýza externého a interného prostredia spoločnosti vedie k vytvoreniu úspešnej stratégie do budúcnosti. Analyzovanie jednotlivých faktorov odhalí potenciál a nedostatky tejto spoločnosti.

Interné a externé prostredie sú dve základné časti, ktoré budem analyzovať. Externé prostredie tvorené vonkajšími faktormi budem analyzovať pomocou metódy

PEST, ktorá v názve nosí hlavné prvky vonkajšieho prostredia. Tieto faktory spoločnosť nedokáže ovplyvňovať, ale naopak tieto faktory veľkou mierou ovplyvňujú spoločnosť XY s.r.o. Interné faktory budem analyzovať pomocou finančnej metódy, ktorá poukazuje na finančnú situáciu podniku. Analýza SWOT poukazuje na silné a slabé stránky podniku a na príležitosti a hrozby, ktoré spoločnosť ovplyvňujú z vonka. Analýza BCG poukazuje na výrobovú rozmanitosť.

Vykonané analýzy a predikcia budúceho vývoja podnikateľského prostredia sa stanú pre mňa základom pre stanovenie vhodnej stratégie. Nová stratégia by mala spoločnosti pomôcť k odstráneniu nedostatkov, k zlepšeniu celkovej situácie podniku a pripraviť ho na budúci vývoj, ktorý sa nezhoduje s blížiacim sa. Základnou myšlienkou každej stratégie je zabezpečiť plynulé fungovanie spoločnosti a zachovať jeho existenciu.

2 Teoretické východiská prístupu k stratégii v organizácii

2.1 Stratégia v ekonomike

Slovo stratégia je gréckeho pôvodu a vzniklo z gréckeho „strategos“, čo znamená vodca armády. Pričom v tomto slove došlo k spojeniu dvoch slov, z ktorých „stratos“ znamená v gréčtine vojsko a „ago“ ako viesť. Stratégiu v ekonomike chápeme trochu inak. Stratégia definovaná podľa Pelce hovorí: „Plánovité tvorenie a zameranie firmy a procesov, ktoré v nej prebiehajú, k dosiahnutiu cieľov vytýčených podnikateľskou víziou. Výstižne charakterizuje pojem stratégia predovšetkým Mintzberg, ktorý vymedzuje stratégiu ako systém „5P“, ktorý tvoria tieto prvky: plan- ploy- pattern- position- perspective.¹

2.2 Proces tvorby a realizácie stratégie

Stratégia firmy predstavuje zámerné, aktívne formulovanie cieľov činnosti firmy a výber nástrojov i postupov k jej efektívnemu dosiahnutiu pri optimálnom využití zdrojov a príležitostí. Podstatné pri tvorbe stratégie je:

- Aktívne vytváranie cieľov, čo je opakom pasívneho reagovania na stav
- Časový horizont, lebo ide o budúcnosť a to pomerne krátku, dva až päť rokov
- Séria rozhodovacích krokov prebiehajúcich v nadväzujúcich etapách
- Systémový prístup, ktorý určuje hlavné oblasti procesov a aktivizuje zdroje pri ich realizácii.

Pritom predpokladom úspechu stratégie je dobre zrealizovaná analýza, správna voľba cieľov, rešpektovanie základných vývojových trendov, optimálna alokácia a využitie zdrojov a rýchla realizácia cieľov.²

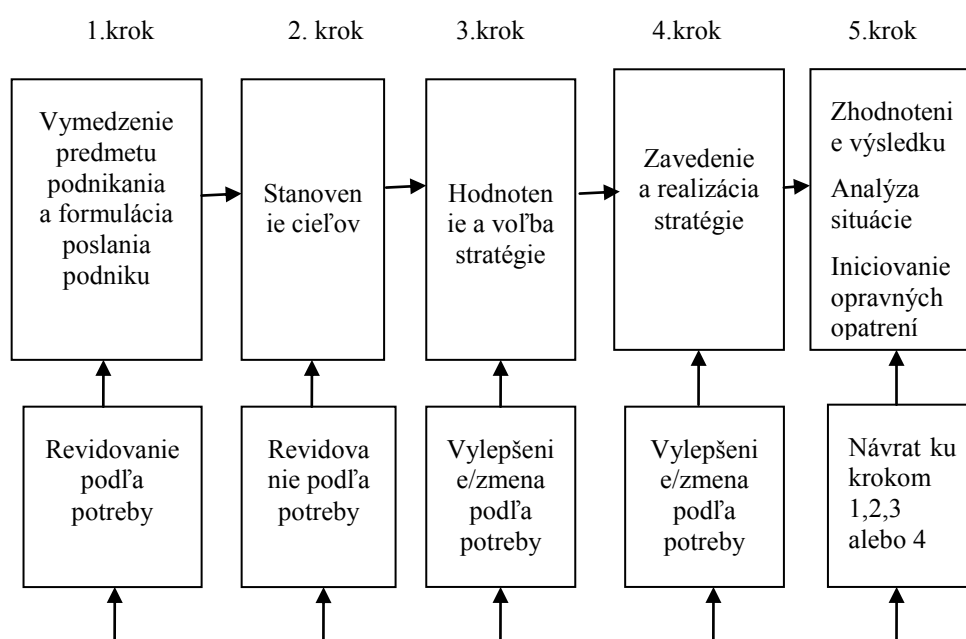
¹ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 3. ISBN 80-7048-019-x.

² Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 19. ISBN 80-7048-019-x.

2.2.1 Modely tvorby stratégie firmy

Stratégia ako integrovaný plán zameraný na zabezpečenie základných cieľov podniku je determinovaním dlhodobých zámerov, osvojením si postupov činností a rozvrhnutím zdrojov potrebných na dosiahnutie cieľa. Má svoj postup tvorby, ktorý môžeme obecné rozdeliť do troch na sebe nadväzujúcich sekcií. V rámci prvej sekcie sa jedná o stanovenie cieľov a očakávaní, čo všetko má nová stratégia priniesť a ďalej je tu začlenená analýza vonkajšieho prostredia, vlastných zdrojov možností. Druhý sektor predstavuje oblasť formulácie a výber stratégií a je tvorený tromi základnými krokmi, kam patrí: vymedzenie strategických možností, evaluácia možností a vlastný výber vhodnej stratégie. Tretí sektor implementácie je tvorený predovšetkým riadením stratégie zmeny, úpravou organizačnej štruktúry a plánovaním aj alokáciou potrebných zdrojov.³

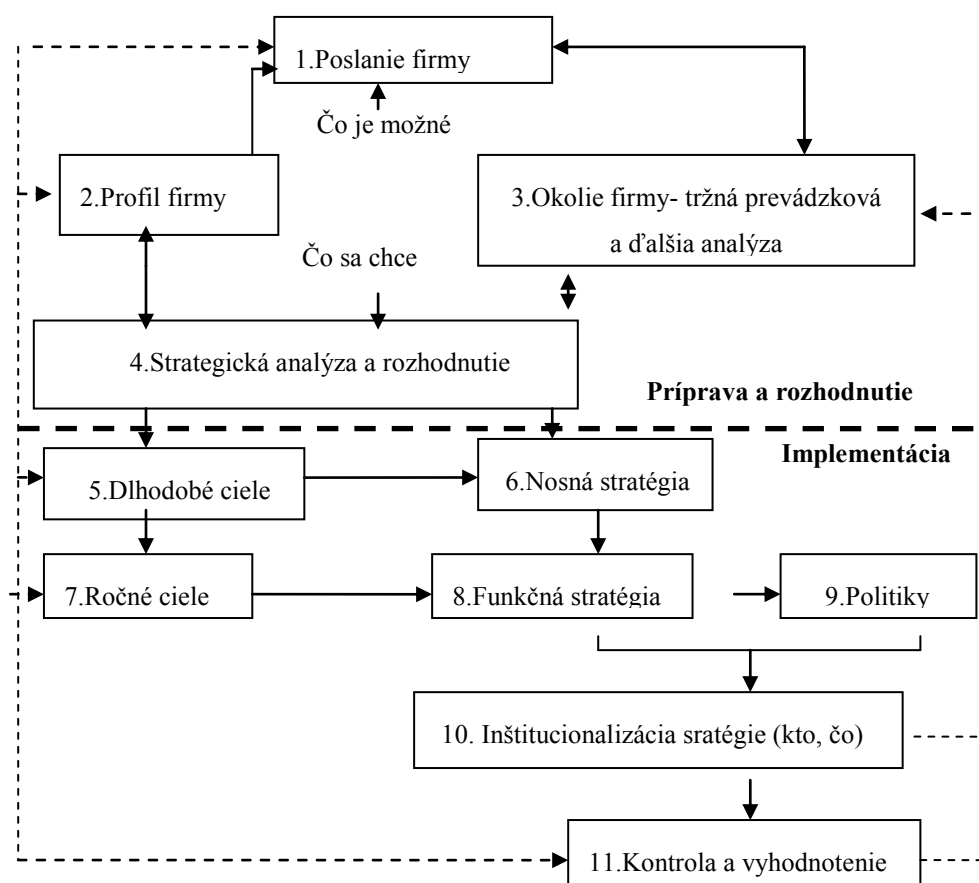
Vlastná tvorba stratégie má ustálenú podobu a jej schéma v tradičnom pojatí podľa Thompsona a Stricklanda je uvedená na obr. 1.



Obr. 1: Tradičný model procesu strategického riadenia podľa Thompsona a Stricklanda
prevzatý od Hrona- Tiché- Dohnala³

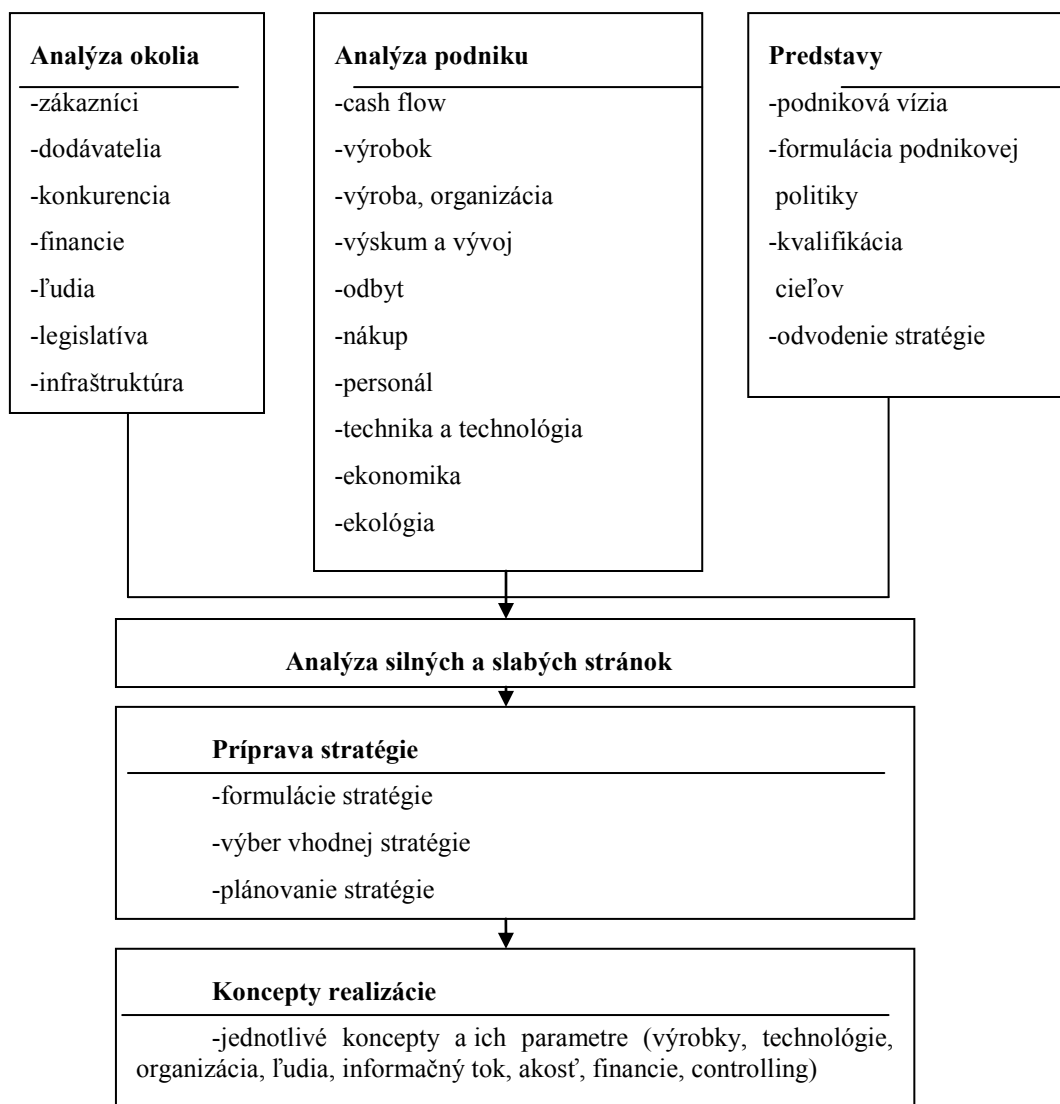
³ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 20. ISBN 80-7048-019-x.

Rozporciovaním modelu na taktické kroky tvorené ročnými cieľmi a príslušnou uplatňovanou politikou, uvádza v schematicky znázornenom postupe obr. 2.



Obr.2: Model strategického riadenia podľa Bárty³

Trochu iný pohľad prináša strategický manažérsky postup spracovaný Bauerom, kde vízia podniku vychádza z analýzy podniku aj okolia.



Obr.3: Schematický náčrt strategického postupu podľa Bauera⁴

Z uvedeného postupu tvorby stratégie je zrejmé, že príprava strategického plánu pomáha ujasniť potrebu zdrojov pre dosiahnutie budúcich cieľov. Nejedná sa len o finančné zdroje, ale tiež o nároky na riadenie a vedenie, kvalifikáciu pracovníkov. Výrobné kapacity, ich prípadnú reštrukturalizáciu, marketing a odbyt. Strategický plán je teda slovným a číselným vyjadreniam vychádzajúcich stavov, blízkych i vzdialených cieľov a prostriedkov k ich dosiahnutiu, zostavený v časových radách. Ťažkosti

⁴ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 23. ISBN 80-7048-019-x.

a problémy, s nimi sa príprava strategických plánov stretáva, môžeme rozdeliť do štyroch problémových okruhov:

- Syndróm analýzy.
- Problém prijateľnosť.
- Chýbajúca motivácia.
- Implementačná pasca.⁵

2.2.2 Záujmové skupiny

Výber príslušnej stratégie je do značnej miery závislý na tom, ako táto stratégia naplňuje predstavy jednotlivcov alebo záujmových skupín, ktoré v rôznych formách poskytujú zdroje podniku. Pod termínom záujmová skupina je chápaný každý (fyzická alebo právnické osoby), jeho činnosti môže ovplyvňovať podnik alebo naopak, kto je pod vplyvom činnosti podniku. Relatívna sila záujmových skupín v podniku je daná radou faktorov, kam patrí napr.:

- Ovládnutie zdrojov najmä informácií a financií.
- Nezastupiteľnosť v podniku.
- Postavenie v podniku.
- Ovládnutie náhodnosti (schopnosti zvládnuť vzniknuté problémy).

V každom podniku existujú záujmové skupiny od vysoko inštitucionalizovaných až po menej formálne a obecné. Z hľadiska názorného prehľadu identifikujeme nasledujúce záujmové skupiny, ktorej súhrn však nie je úplný a je účelné pre konkrétny podnik ju rozšíriť:

- vlastníci
- veritelia
- zákazníci a klienti
- zamestnanci

⁵ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 27. ISBN 80-7048-019-x.

- odbory
- štát
- armáda a polícia
- široká verejnosť
- dodávatelia
- konkurenti
- management podniku
- verejnosť
- pracovníci zdieľaných prostriedkov
- regionálne orgány
- vzdelávacie inštitúcie a miestna komunita⁵

2.2.3 Účastníci procesu strategického riadenia

Procesu strategického riadenia sa zúčastňujú rôzne skupiny osôb, ktoré majú rozdielny podiel na vytvorení stratégie a na jej realizáciu. Podľa klasického členenia môžeme účastníkov procesov strategického riadenia rozdeliť nasledujúcim spôsobom:

1. Pracovníci vrcholového managementu, ktorí prijímajú strategické rozhodnutia určujúce smer budúcej činnosti firmy a vytvárajú podmienky pre realizáciu týchto rozhodnutí.
2. Pracovníci strednej úrovne managementu, ktorí zhromažďujú a analyzujú fakty pripravujú plány a realizujú ich pokiaľ boli schválené.
3. Externisti, ktorí pôsobia ako poradcovia, alebo sa zúčastňujú spracovaním špeciálnych častí stratégie. K týmto účastníkom je nutné počítať aj majiteľov firmy, pokiaľ netvorí vrcholový management. Ich úloha je nezastupiteľná, lebo sú tvorcovia vízie tj. predstavy o budúcnosti podniku. Vzhľadom k tomu, že vlastnícke ciele a predstavy môžu byť odlišné od predstáv a cieľov výkonných manažérov je nutné hľadať konsenzus, lebo

len dôvera a spolupráca medzi vlastníkmi a manažérmi je základom podnikateľského úspechu firmy.⁵

2.3 Formulácia dlhodobého zámeru v podnikaní

Ako vraví Sokrates: „Kto nemal predstavu o budúcnosti, tomu sa to vypomstilo“.⁶

Formulácia dlhodobého zámeru pre akúkoľvek podnikateľskú činnosť je vecou nielen obtiažnou, ale aj veľmi zodpovednou. Táto vývojová koncepcia rozvojových aktivít obsahuje nasledujúce zložky:

- Podnikovú víziu
- Základné ciele podniku
- Poslanie podniku⁶

2.3.1 Podniková vízia.

Pojem vízie je odvodený z latinského slova „visio“, čo znamená „podozrenia“ a vo väzbe vízie budúcnosti označuje prorocstvo. Preto taktiež pojem podniková vízia označuje formulácie perspektívnej orientácie a hlavných cieľov podniku pre dlhodobejší horizont desiatich a viacej rokov, ako zdôrazňuje Pártl. Vízia však len načrtáva podľa Slívika v najvšeobecnejších a koncepčných pojmoch predstava o budúcom vývoji a postavení podniku. Úlohou vízie je totiž zachytávať a reagovať na javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, nepresné a hmlisté, ale môžu sa v s budúcnosti stať nosnými vplyvmi, ktoré budú pôsobiť priamo či nepriamo na podnik. Výsledkom snahy dobrých vizionárov je prítiažlivý obraz budúcnosti podniku, ktorý však rešpektuje reálne možnosti podniku a vyžaduje základnú hranicu, kam až sa podnik môže rozvinúť. Z tohto vyplýva, že dobre formulovaná vízia nie je len nezáväzný sen či produkt nekritickej fantázie, ale komplexná cieľová predstava, ktorá musí mať reálny základ a zároveň predstavovať prítiažlivú a podnecujúcu výzvu.⁷

⁶ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 33. ISBN 80-7048-019-x.

⁷ Pártl, J.: Proč vytvářet podnikovou vizi. *Kariera*, příloha hospodářských novin, č. 43, 1995, str. 1 a 8, z 23.10.1993

Z týchto základných myšlienok vyplýva fakt, že vízia musí byť viditeľná svojou snahou mobilizovať, integrovať a inšpirovať záujmy a sily čo najširšieho okruhu pracovníkov podniku dosiahnuť vytýčené dlhodobé a trvalejšie zámery v podobe cieľov. Jedná sa o vytvorenie takého súboru myšlienok, ktorý vyhoví obecnej potrebe zamestnancov podniku, poznať a rozumieť spoločnej budúcnosti a mať príležitosti v rámci svojich možností o ňu usilovať. Preto je vízia určená predovšetkým pre vnútropodnikovú potrebu a má charakter vnútorného podnikového dokumentu. Zároveň kvalitne formulovaná vízia by mala byť stručná, ľahko zapamätateľná a obsahovať rád významných aspektov, z ktorých zdôrazňuje Partl nasledujúce:

- Ujasniť existenciu podniku
- Prepojenie poslania jedinca a organizácie, vytvorenie pocitu spolupatričnosti pracovníkov s podnikom
- Mobilizácia a inšpirácia väčšiny pracovníkov podniku
- Integrácia tvorivej sily, akcií, účelov, chápania, viery, hodnôt, symbolov, modelov, metafor, mýtov aj tradícií
- Zosilnenie potreby pozitívnych zmien
- Umožniť všetkým pracovníkom zamyslieť sa nad svojím osobným príspevkom pri realizácii zámerov podniku
- Vytváranie dôvery vo vedení podniku a posilneniu pocitu vlastnej dôležitosti
- Obmedziť neistotu a pocit z neznáma
- Vyhlásenie mnoho rokov tvrdej, vytrvalej a oddanej práce so zdôraznením vernosti ako trvalej hodnoty⁸

2.3.2 Poslanie podniku

Poslanie podniku vyjadruje pranie vedenia podniku, ako by mal byť podnik chápaný verejnosťou, a preto môžeme povedať, že dobre formulované poslanie zdôvodňuje predovšetkým oprávnenosť existencie podniku a prezentuje podnikom uskutočňované aktivity (čo vykonáva a čo bude vykonávať). Týmto spôsobom poslanie

⁸ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 37. ISBN 80-7048-019-x.

podniku špecifikuje súčasný i budúci predmet podnikania a typ organizácie o aký podnik usiluje. Formulované poslanie podniku sa tak stáva spolu s víziou dôležitou súčasťou procesu tvorby stratégie, lebo dáva riadiacim pracovníkom aj radovým zamestnancom jasné vedomie účelu podnikania a napomáha k vytvoreniu pocitu spolu súdržnosti s firmou. Môžeme preto označiť poslanie ako hybnú silu podniku, „neviditeľnú ruku“, ktorá podnik v jeho vývoji môže usmerniť.⁹

Širšie vymedzenie podniku	Užšie vymedzenie podniku
Dopravy	Letecká
Stavebníctva	Bytové
Finančné trhy	Poistovníctvo
Potravinárstvo	Mliečne výrobky

Tab. č. 1: Širšie a užšie vymedzenie poslanca organizácie podľa Papuly¹⁰

Poslanie sa môže líšiť nielen v širšom a užšom zmysle, ale aj v dĺžke, obsahu, presnosti, podľa skúseností, efektívne formulované poslanie podniku by podľa Hrona-Tichej- Dostála malo odpovedať na nasledujúce otázky:

- Zákazník. Kto sú zákazníci podniku?
- Produkt. Aké sú nosné výrobky alebo služby podniku?
- Trh. Na ako trhu podnik súťaží?
- Technológia. Aký spôsob výroby podnik preferuje?
- Záujem o prežitie, rast a profitabilitu. Má podnik definované ekonomické ciele?
- Sebakonepcia. Čím sa podnik od ostatných líši, v čom je jeho konkurenčná výhoda?
- Vzťah k verejnosti. Zohľadňuje podnik záujem spoločnosti?

⁹ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 38. ISBN 80-7048-019-x.

- Vzťah k zamestnancom. Sú zamestnanci považovaný za hodnotný zdroj podniku?¹⁰

Vyjadrenie základného poslania pomocou vzťahu veličín „3C“:

1. Customer- zákazník
2. Competition- konkurencia
3. Company- spoločnosť¹¹

2.3.3 Ciele podniku

Ak vychádzame z tézy, že vízia vymedzuje všeobecný smer činnosti podniku a poslania vymedzuje hranice aktivít, v ktorých sa podnik pohybuje, potom strategické ciele predstavujú konkrétne zámery podniku a tvoria východisko pre tvorbu stratégie. Aby boli úspešným východiskom, musia sa v cieľoch podniku koncentrovať ciele vlastníkov, manažérov, ostatných zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov a ďalších zainteresovaných subjektov. Preto strategické ciele podniku musia zahrňovať v sebe podľa Papuly:

- Určitý podiel všeobecného, odvodeného z vplyvu vonkajšieho okolia, ktoré predstavuje rešpektovanie spoločenských cieľov. Tu patria zásady:
 - ochrany národného bohatstva a životného prostredia
 - dodržovanie právnych a etických noriem
 - dodržovanie podmienok spravodlivej súťaže
 - dodržovanie podmienok pracovných a sociálnych a pod.
- Konkrétne podnikové ciele, ktoré reprezentujú záujmy vlastníkov, manažérov a ostatných zamestnancov a ďalšie subjekty¹⁰

Konkrétne ciele podniku sú príkladom premietnutia a zohľadnenia často rozdielnych záujmov, ktoré môžu mať charakter buď konfliktný alebo synergický. Synergicky formulované ciele umožňujú získať širšiu podporu pre stratégiu smerujúcu

¹⁰ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 39. ISBN 80-7048-019-x.

k jej naplneniu, čím vzniká vyššia pravdepodobnosť splnenia cieľov a tým aj vyšší celkový efekt.¹¹

Obecne môžeme povedať, že strategické ciele podniku musia byť „SMART“, čo znamená, že musí spĺňať nasledujúce charakteristiky:

S- specific= špecifický, originálny

M- measurable= merateľný

A- agreed= akceptovaný

R- realistic= reálny

T- trackable= termínovaný, sledovateľný¹²

V praxi je treba, aby boli určované také ciele vo všetkých oblastiach podnikovej činnosti, ktoré prispievajú k dosiahnutiu najvyššieho cieľa tj. k udržaniu existenciu podniku a zlepšenie jeho situácie v rámci konkurenčného boja. Preto Peter Drucker udáva, že organizačné ciele by mali byť určované prinajmenšom v týchto oblastiach:

1. Postavenie na trhu
2. Inovácia
3. Produktivita
4. Materiálne a finančné zdroje
5. Rentabilita
6. Manažérska výkonnosť a zodpovednosť
7. Výkonnosť pracovníkov a ich postoje
8. Sociálna zodpovednosť¹³

¹¹ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 42. ISBN 80-7048-019-x.

¹² Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 43. ISBN 80-7048-019-x.

¹³ Papula, J.: *Strategický manažement. Výzva pre manažérov*. Elita Bratislava, 1. vyd. 1993, ISBN 80-85323-41-9.

2.4 Analýza vonkajšieho prostredia podniku

Podnik nie je izolovaný pri svojej činnosti, je obklopený vonkajším prostredím, okolím. Okolím podniku podľa Syneka rozumieme všetko, čo je za myslenými hranicami podniku, ako sociálne ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovplyvňovaný a čo všetko je schopný ovplyvniť. Vplyv okolia na podnik je z pravidla veľmi silný, zatiaľ čo možnosť podniku ovplyvňovať okolie je skôr obmedzená. Z tohto dôvodu sa podnik týmto nekontrolovateľným aktivitám musí prispôbovať a aby bol tento proces prispôbovania ľahší, je nutné uskutočniť potrebnú analýzu okolia. Súčasne s rozborom vonkajšieho prostredia (okolia) je potrebné uskutočniť aj analýzu vnútornej situácie podniku, čím určíme podnikové pozitíva a negatíva.¹⁴

Vonkajšie prostredie môžeme deliť podľa Slávika pomerne jednoducho na vyššiu sféru, ktorú označujeme ako makro prostredie a nižšiu sféru, ktorú nazýva odvetvové prostredie. Podľa Vebera je však efektívnejšie vonkajšie prostredie členiť do týchto typov:

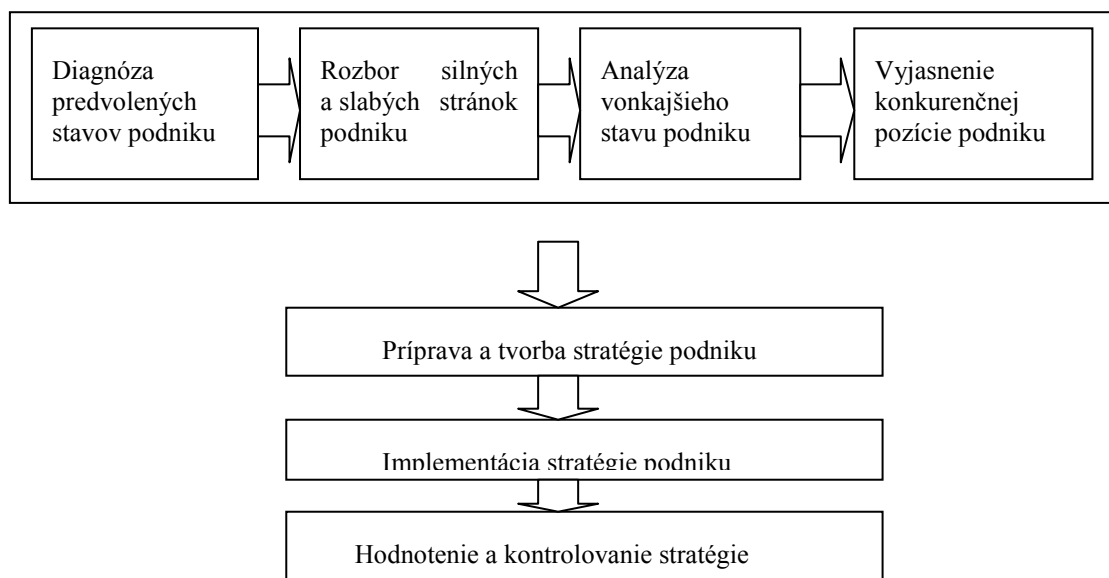
- a) Lokálne prostredie, ktoré predstavuje bezprostredne vonkajšie okolie, z ktorého môže podnik čerpať svoje vstupy (pracovné sily, energie, suroviny a pod.) alebo do nej umiestňovať výstupy (výrobky, služby, odpad a pod.). Toto prostredie je určitým spôsobom charakterizované hodnotovými reláciami, právnymi normami, zvyklosťami atd.
- b) Národné (štátne) prostredie, ktoré je vymedzené hranicami zeme alebo štátu. Platia tu rovnaké zásady ako u lokálneho prostredia. Prevodovým mostom národných prostredí v menovej oblasti je zmenný kurz meny.
- c) Prostredie integračného zoskupenia vzniká zrušením národných hraníc členských zemí a vyrovnanie parametrov prostredia v predchádzajúcich jednotlivých národných prostrediach.
- d) Svetové prostredie vzniká v súvislosti s tým, ako sa internacionalizujú ekonomické procesy, inak povedané závisí na postupe globalizácie.

¹⁴ Synek, M. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, Nakladatelství C. H. Beck, 1999, 1. Vydání, s. 456, ISBN 80-7179-228-4.

V svetovom prostredí určuje „hranice“ ten, kto je v užších úrovniach prostredia najvýznamnejší.¹⁵

Podľa Hittmara tvorí strategická analýza jeden myšlienkový celok so zhodnotením vychádzajúceho postavenia podniku. Pritom fáze diagnózy vychádzajúceho (predvoleného) postavenia podniku (diagnóza podnikovej pozície) predstavuje kritickú analýzu:

1. Reálne pozície uvažovaného podniku z hľadiska už dosahovaných podnikateľských výsledkov a ďalších potenciálnych možností uplatnenia svojej produkcie na trhu.
2. Informácie o podnikateľskom okolí z hľadiska potenciálnych zákazníkov a konkurencie, informácii o možnostiach využitia prípadných ďalších podnikateľských príležitostí.¹⁶



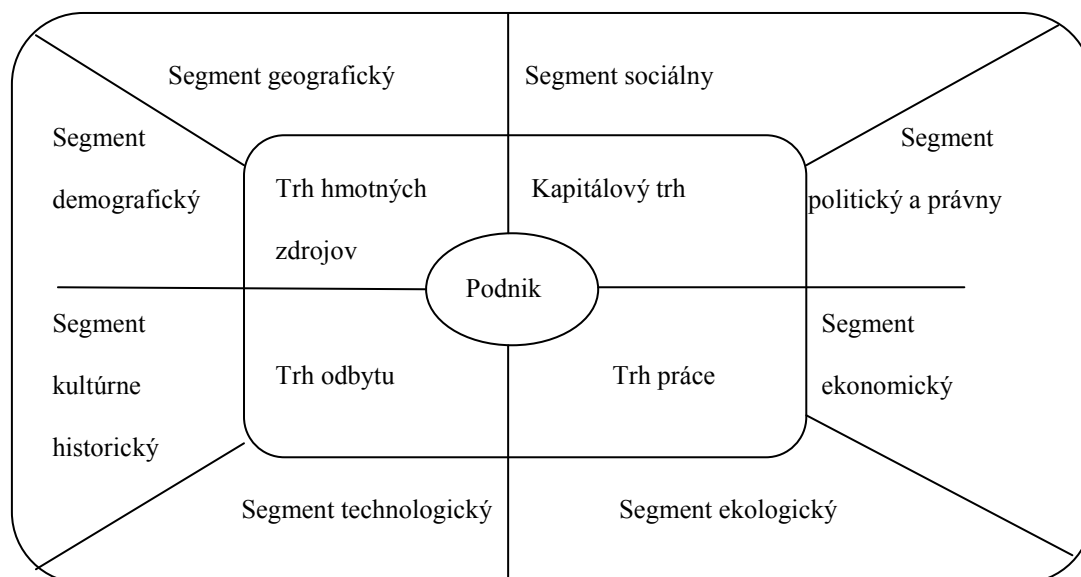
Obr. 4: Model procesov podnikovej stratégie

¹⁵ Veber, J. a kol.: Management II. Praha, VŠE, 1. vydání, 1998, s.168, ISBN 80-7079-406-2.

¹⁶ Hittmár, Š.: Plánovanie v malom a strednom podnikaní. Žilina, Nakladateľstvo Žilinskej univerzity, 1999, 1. Vydanie, s. 161, ISBN 80-7100-554-1.

2.4.1 Segmenty vonkajšieho prostredia

Okolie podniku je tvorené radou segmentov (prvkov), ako je zrejmé z obr. 5, pričom v rámci vývoja situácie dochádza k jej vzájomnému prepojeniu.



Obr. 5: Vonkajšie prostredie podniku¹⁷

2.4.2 Metódy poznania vonkajšieho prostredia

Aj keď je zrejmé, že vonkajšie prostredie je vo vzťahu k podniku sila, ktorú môžeme meniť len obmedzene napr. lobovaním, ovplyvňovanie verejnej mienky či presadzovanie určitých morálnych zásad, jeho poznanie je nesmierne dôležitá, lebo nám poskytuje prehľad faktorov, ktoré môže podnik ovplyvňovať. K ohodnoteniu vplyvu vonkajších faktorov prostredia lokálneho až globálneho charakteru môžeme použiť jednoduchú, ale aj tak efektívnu STEP analýzu¹⁷. Jej zmyslom je formulovať odpovede na nasledujúce otázky:

- Ktoré z faktorov vonkajšieho prostredia majú vplyv na podnik?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov na činnosť podniku?

¹⁷ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 49. ISBN 80-7048-019-x.

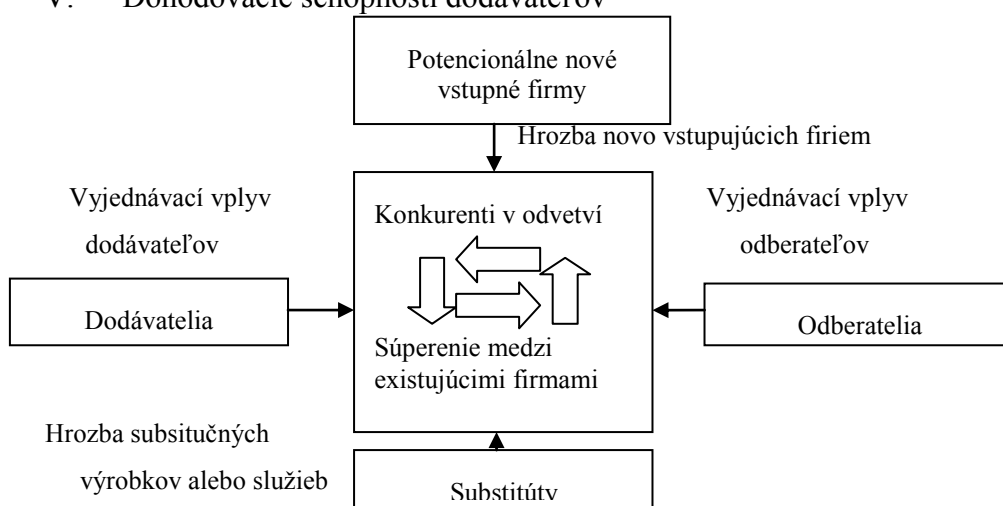
- c) Ktoré z faktorov ovplyvňujúce chovanie podniku budú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?¹⁸

Návodom na podrobnú analýzu vonkajšieho prostredia je analytický model následne predstavený

2.4.3 Analýza odvetvového prostredia

Odvetvovým prostredím rozumieme skupinu podnikov ponúkajúcich výrobky alebo služby, ktoré sú blízkymi substitútami, alebo to môže byť skupina výrobcov a predajcov blízkych substitútov, ktorí zásobujú spoločnú skupinu zákazníkov. Inak môžeme povedať, že odvetvie predstavuje podľa Portera skupinu firiem produkujúcich produkty, ktoré sú úzko zmeniteľné. V tomto prostredí pôsobi päť hybných, dynamických faktorov kam patria:

- I. Súperenia medzi existujúcou konkurenciou
- II. Vstup nových konkurentov
- III. Hrozba nových produktov, ktoré nahradia súčasné
- IV. Dohodovacie schopnosti zákazníkov (kupujúcich)
- V. Dohodovacie schopnosti dodávateľov¹⁹



Obr. 7: Hybné sily konkurencie v odvetví (dynamické konkurenčné faktory), ktoré

rozhodujú o výnosnosti odvetvia²⁰

¹⁸ Hron, J. –Tichá, I. –Dohnal, J.: Strategické řízení. Praha, ČZU, 1995,1. Vydání, s. 208, ISBN 80-213-0255-0.

¹⁹ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 50. ISBN 80-7048-019-x

Týchto päť dynamických faktorov rozhoduje o výnosnosti odvetvia, pretože ovplyvňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v danom odvetví, čo sú základné zložky návratnosti vložených finančných prostriedkov.

V rámci hľadania možnosti vstupu do nového odvetvia je možné využiť metódy Analýzy atraktivity odvetvia, kde je potrebné ohodnotiť 15 faktorov a síl, ktoré tieto faktory ovplyvňujú pomocou priradenia skóre rozsahu 1 až 10 bodov. Skóre je vysoké tam, kde podmienky v odvetví umožňujú podniku maximálne využitie disponibilných zdrojov a naopak tam, kde podnik nie je schopný dodržať požiadavky odvetvia, je skóre atraktivity odvetvia nízke. V ideálnom prípade celkový počet bodov môže dosiahnuť 150, väčšinou sa pohybuje medzi 75 až 120. V prípade, keď celkový počet bodov klesne pod 75, je to signál upozorňujúci na aktuálnu potrebu opustiť sledované odvetvie.²⁰

Veľmi významnou analýzou pri tvorbe konkurenčnej stratégie, prípadne pri určení konkurenčnej výhody je analýza konkurencieschopnosti a analýzou konkurentov. Pri analýze konkurencieschopnosti je nutné venovať pozornosť nasledujúcim otázkam:

- Aká silná je súčasná konkurenčná pozícia podniku?
- Ako bude reagovať postavenie firmy v konkurenčnom boji (oslabenie, posilnenie pozície) ak sa nemení súčasná pozícia?
- Má podnik v niečom výraznú konkurenčnú výhodu či nevýhodu?
- Aké má podnik predpoklady k tomu, aby svoju pozíciu uhájil?²¹

²⁰ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 53. ISBN 80-7048-019-x.

2.5 Analýza vnútorného prostredia podniku

2.5.1 Metódy vnútornej analýzy podniku

a) Zhodnotenie (evalvácia) doterajšej stratégie

Podobné zhodnotenie doterajšej stratégie smeruje k vytvoreniu predstavy, či je nutnú vytvárať novú stratégiu alebo opraviť a doplniť doterajšiu stratégiu. Pri využití tejto metódy môžeme úspešnosť súčasnej stratégie hodnotiť pomocou postupového diagramu. Úspech stratégie môžeme hodnotiť pomocou nasledujúcich indikátorov, ktoré sú považované za kľúčové:

- Rast/ pokles relatívneho podielu podniku na trhu
- Vývoj čistého zisku a návratnosť investícií
- Rast/ pokles predaja produktov podniku v porovnaní s rastom/ poklesom trhu
- Zlepšovanie/ zhoršovanie konkurenčnej pozície podniku.²¹

b) Analýza výsledkov v jednotlivých funkcionálnych oblastiach

Najčastejšie sú podrobené rozboru úspešnosti tieto funkcionálne oblasti: výroba- financie- marketing a obchod- úroveň riadenia- výskum a vývoj. Táto analýza má charakter dotazníku. Najrozšírenejším spôsobom evalvácie dosahovaných výsledkov je finančná analýza, kde predmetom analýzy je stav ziskovosti, likvidity, zadlženosti a aktív podniku. Táto analýza umožňuje sledovať v konkrétnej podobe:

- Stupeň naplňovania strategických cieľov
- Budúci rastový potenciál podniku a schopnosť získať cudzie zdroje
- Schopnosť podniku reagovať na nepredvídateľné zmeny v prostredí
- Riziko bankrotu²²

²¹ Hron, J. –Tichá, I. –Dohnal, J.: Strategické řízení. Praha, ČZU, 1995,1. Vydání, s. 228, ISBN 80-213-0255-0.

²² Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 53. ISBN 80-7048-019-x.

c) Analýza zdrojov podniku

Táto jednoduchá analýza je východiskovým krokom každej strategickej internej analýzy. Umožňuje vytvoriť si obraz o súčasnom stave podniku a naznačiť základné možnosti do budúcnosti. Súčasne v rámci tejto analýzy je dôležité posúdiť, do akej miery ide o zdroje nasledujúcim spôsobom.

- Zdroje hmotné naturálne zdroje
- finančné zdroje
- Zdroje nehmotné
- Zdroje ľudské zložka hmotná
- zložka nehmotná

Hmotné zdroje sú najľahšie identifikovateľné zdroje, lebo máme dosť informácií o ich stave a štruktúre. Člení sa na naturálne zdroje a finančné zdroje. Do naturálnych zdrojov zaraďujeme stroje, výrobné a prevádzkové zariadenia, pozemky, budovy, sklady, suroviny, energie a pod. Zaujímajú nás všetky možnosti ich súčasného a budúceho využitia. V prípade finančných zdrojov sú dôležité informácie o ich štruktúre, vývoji, tokoch a pod.²³

Nehmotné zdroje sú na rozdiel od hmotných ťažšie identifikovateľné, merateľné a zrovnateľné a preto hodnotenie súčasného stavu i určenie budúceho vývoja je ťažké. Do tejto skupiny patria technologické zdroje (patenty, licencie, vedomosti) povest' podniku a jeho meno apod.²³

Ľudské zdroje majú charakter ako hmotný (počet ľudí a ich veková či kvalifikačná štruktúra), tak nehmotný (skúsenosti, poznatky, zručnosť, rozumové a rozhodovacie schopnosti).²³

Poslaním tejto analýzy je odhalenie slabých a silných stránok podniku v porovnaní s konkurenciou.²³

d) Analýza hodnotového reťazca

Táto analýza predstavuje využitie Porterovho hodnotového reťazca, keď je podnik vnímaný nie ako súbor výrobných prostriedkov, ale ako súbor určitých špecifických postupov a procesov, ktoré tieto výrobné prostriedky využívajú.²³

Primárna aktivity spoločnosti sú podľa Portera rozdelené do piatich základných oblastí: riadenie vstupných operácií, výroby a prevádzky, riadenie vstupných operácií, marketingu, odbytu a servisných služieb. Riadenie vstupných operácií pritom chápe ako všetky aktivity spojené s príjmom, uskladňovaním a redistribúciou vstupov do výroby, výrobu a prevádzka ako činnosti zamerané na transformácii týchto vstupov, riadenie vstupných operácií ako zber, uskladnenie a distribúciu finálnej produkcie, marketing a odbyt ako činnosti spojené so spôsobmi predaja a jeho podpory a konečnej servisnej činnosti ako aktivity napomáhajúce zlepšovať, alebo aspoň udržiavať hodnotu produktu pre zákazníka.²⁴

Každý z popísaných primárnych aktivít je pritom prepojená so štyrmi tzv. podpornými aktivitami, medzi ktoré Porter zahrňuje infraštruktúru podniku, riadenie pracovných síl, technologický rozvoj a obstarávatel'skú činnosť. Zároveň však upozorňuje na nie menej dôležitú skutočnosť, že len zriedka sa na tvorbe hodnoty podieľa len jediný subjekt. Väčšinou do reťazca vstupujú aj dodávatelia a odberatelia a v niektorých prípadoch aj samotný užívateľ. Rola organizácie v takomto reťazci je špecificky určená, a reťazec by sme preto mali zvažovať za celok. Schopnosť podniku ovplyvňovať predchádzajúce a nadväzujúce články takéhoto reťazca potom môže v mnoho prípadoch zo strategického pohľadu kľúčová.²⁴

2.5.2 Metódy hodnotiace súčasné interné vlastnosti podniku a faktory externého prostredia

SWOT analýza

Názov tejto analýzy je odvodený z jednotlivých prvkov tejto analýzy. Strength-sila- silné stránky, weaknesses- slabosť- slabé stránky, opportunities- príležitosti, threats- ohrozenie. Táto analýza je otvoreným hodnotením podniku a je to metóda užitočná,

²³ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 60. ISBN 80-7048-019-x.

pohotová a ľahko využiteľná. Služi k určeniu dôležitých charakteristík, ktoré sú pri zostavovaní stratégie dôležité.

Výsledky analýzy SWOT sa zachytávajú v nasledujúcej matici, ktorá je rozdelená na 4 kvadranty:

Obsah faktorov	Typy faktorov	
	Priaznivé	Nepriaznivé
Interne	Silné stránky	Slabé stránky
Externé	Príležitosti	Ohrozenia

Obr. 8. Diagram analýzy SWOT

Kombinácia týchto štyroch nosných prvkov umožňuje vytvoriť radu vhodných stratégií, ktoré môžu pomôcť riešiť vzniknutú situáciu.²⁵

Matica BCG

Prvá matica portfólia, ktorá sa dočkala širokého uplatnenia, bola štvordielna mriežka, ktorej priekopníkom bola firma Boston Consulting Group. Osami matice sú: miera rastu odvetvia (rast) a relatívny podiel na trhu. Každá aktivita sa objavuje ako „bublina“ v štvordielnej matici, pričom rozmer každej bubliny korešponduje s percentom výnosu, ktoré reprezentuje v celkovom portfóliu. Miera rastu odvetvia a relatívny podiel na trhu sú použité ako indikátory konkurenčnej pozície podnikovej

jednotky v jej odvetví či príslušného produktu na trhu a z toho vyplývajúceho čistého hotovostného toku potrebného na prevádzku podnikovej jednotky či zabezpečenie predaja podniku. Jednotlivé typy zo štyroch kvadrantov je možno charakterizovať nasledujúcim spôsobom:

- Dojné kravy: Podniky s vysokým relatívnym podielom na pomaly rastúcich trhoch budú produkovať zdravý hotovostný tok, ktorý môže byť použitý na financovanie iných, rozvíjajúcich sa podnikov.
- Psi: Podniky s nízkym relatívnym podielom na pomaly rastúcich trhoch budú často umierneným spotrebiteľom peňazí. Budú pascou na peniaze kvôli svojej slabej pozícii v súťaži.
- Hviezdy: Podniky s vysokým relatívnym podielom na rýchlo rastúcich trhoch budú obvykle vyžadovať veľké sumy peňazí, aby sa udržali s tempom rastu, ale majú silnú pozíciu na trhu, ktorá môže vyniesť vysoké zisky v budúcnosti. Môžu byť takmer vo finančnej rovnováhe.
- Otázniky (niekedy nazývané aj divoké kočky): Podniky s nízkym relatívnym podielom na rýchlo rastúcom trhu vyžadujú veľký prísun peňazí na financovanie rastu, a sú slabé v zarábaní peňazí kvôli svojej zlej pozícii v súťaži.²⁵

2.6 Finančná analýza

Finančné zdroje sú jedným zo základných zdrojov, ktoré umožňujú existenciu podniku. Majú veľmi významnú úlohu v podniku lebo sú ekvivalentom všetkých ostatných zdrojov a tým zaujmu v hierarchii zdrojov dominantné postavenie.²⁴

2.6.1 Zdroje finančnej analýzy

Základným predpokladom pre uskutočňovanie analýzy je získať ekonomické a finančné dáta, ktoré sú hlavným zdrojom. Základným rozdelením dátových zdrojov je

²⁴ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 69. ISBN 80-7048-019-x

na zdroje finančné a nefinančné a na kvantifikovateľné a nekvantifikovateľné. Ich vzájomnou kombináciou môžeme rozlíšiť tri hlavné skupiny informačných zdrojov.

- Finančné zdroje:
 - účtovné výkazy finančného účtovníctva
 - výročné správy podniku
 - vnútro podnikové účtovné výkazy
 - Predpovede finančných analytikov a managementu podniku
 - burzové spravodajstvo
- Kvantifikovateľné nefinančné informácie:
 - podniková štatistika a ďalšie podnikové evidencie
 - Prospekty, interné smernice
 - oficiálna ekonomická štatistika
- Nekvantifikovateľné informácie:
 - správy vedúcich pracovníkov, audítorov
 - komentáre manažérov
 - nezávislé hodnotenia a prognózy
 - odhady rôznych analytikov²⁵

2.6.2 Indexová analýza- Analýza pomerových ukazovateľov

Pomeroví ukazovatele vyjadrujú vzťah medzi absolútnymi ukazovateľmi, medzi položkami účtovných výkazov. Pomerové ukazovatele sa vypočítajú ako pomer (podiel) jednej položky (skupiny položiek) k inej. Medzi položkami uvádzanými do pomeru musí existovať vzájomná súvislosť. Tieto ukazovatele umožňujú získať rýchly obraz o finančných charakteristikách podniku.²⁶

Ukazovatele rentability (ziskovosti, výnosnosti, profitability = profitability ratios)

²⁵ Lednický, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. s. 71. ISBN 80-7048-019-x

²⁶ [Http://www.zf.jcu.cz/](http://www.zf.jcu.cz/) [online]. 11.9.2010 [cit. 2011-04-26]. [Http://www.zf.jcu.cz/](http://www.zf.jcu.cz/). Dostupné z WWW: <[home.zf.jcu.cz/public/departments/.../1_Financni_analyza.doc](http://www.zf.jcu.cz/public/departments/.../1_Financni_analyza.doc)>

Tento ukazovateľ (udáva sa v %) pomeriava zisk s celkovými aktívami bez ohľadu či ide o zdroje vlastné alebo cudzie. Zahrnutie úrokov do nákladov znamená zníženie zisku, čím i nižšiu daň z príjmu. Teda o ušetrenú daň je cena cudzieho kapitálu nižšia. Doporučená štandardná hodnota tohto ukazovateľa je okolo 9%.²⁶

Rentabilita vlastného kapitálu (Return on Equity - ROE)

ROE je ukazovateľom, ktorý majitelia a ďalší investori zisťujú, či ich kapitál prináša dostatočný výnos. Investor požaduje, aby cena, ktorú od podniku dostáva, bola vyššia než cena, ktorú by obdržal pri inej forme investovania (vlastný kapitál je všeobecne drahší než cudzí kapitál). Ukazovateľ ROE má byť väčší než ukazovateľ ROA. Doporučená štandardná hodnota tohto ukazovateľa je 15%.²⁶

Ukazovateľ rentability tržieb (Return on Sales - ROS, zisková marža, profit margin on sales, výnosnosť)

Slúži pri meraní výnosnosti podniku, je treba ho hodnotiť v súvislostiach. Udáva aký zisk pripadá na 1 euro obratu. Napríklad nízka hodnota tohto ukazovateľa, ak je dosahované rýchleho obratu zásob a vysokého absolútneho objemu tržieb, môže byť priaznivejší ako jeho vysoká hodnota doprovedená pomalým obratom zásob a nízkou absolútnou čiastkou tržieb.²⁶

Rýchlosť obratu pohľadávok (accounts receivable turnover)

Tento ukazovateľ udáva v podobe počtu obrátok, ako rýchlo sú pohľadávky premenované v peňažné prostriedky. Cieľom ukazovateľa je stanoviť priemerný počet dní, po ktoré naši odberatelia zostávajú dlžní. Štandardná hodnota tohto ukazovateľa je 36 dní - v porovnaní so stanovenou dobou splatnosti potom môžeme konštatovať, či inkaso prebieha v súlade so stanovenými podmienkami.²⁶

Ukazovatele zadlženosti (pákový ukazovateľ, riadenie dlhu = debt ratios, debt management)

Ukazovatele zadlženosti sú v podstate vzťahom medzi cudzími zdrojmi a vlastnými zdrojmi. Čím je podnik zadlženejší, tým je finančná páka vyššia. Avšak príliš veľká finančná páka zvyšuje finančné riziko. Podnik sa môže dostať do situácie, že nemá na splatenie dlhu ani úroku.²⁶

Ukazovateľ celkového zadlženia (veriteľského rizika, debt ratio, total debt, total assets)

Obecne platí, že čím väčšia hodnota, tým vyššia je zadlženosť podniku a tým vyššie je riziko ako pre veriteľa, tak i akcionára. Je nutné ho však posudzovať s celkovou výnosnosťou, ktorú podnik dosahuje z celkového vloženého kapitálu, i v súvislosti so štruktúrou cudzieho kapitálu.²⁶

Ukazovatele likvidity (analýza likvidity = liquidity ratios)

Ukazovatele likvidity pomerujú to, čím je možné platiť s tým, čo má podnik uhradiť. Najlikvidnejšie sú peniaze v hotovosti, na bežnom účte, najmenej likvidné sú stále aktíva. Ukazovatele sa počítajú z položiek rozvahy, kde sú aktíva uvádzané podľa stupňa svojej likvidity.²⁶

Ukazovateľ bežnej likvidity (current ratio, likvidita 3. stupňa,)

Čím vyššia hodnota ukazovateľa, tým je priaznivejšie zachovanie platobnej schopnosti podniku. Hodnota tohto ukazovateľa by sa mala pohybovať okolo 2 až 2,5. Hodnota nižšia ako 1 vyjadruje zníženú likviditu a je nepriaznivá. Tento ukazovateľ má väčšiu vypovedaciu schopnosť než čistý pracovný kapitál.²⁶

Ukazovateľ pohotovej likvidity (likvidita 2. Stupňa, acid test, quick test)

Odstraňuje nedostatky bežnej likvidity tým, že sa vylučujú z obežných aktív zásoby (popr. nedobytné pohľadávky). V západných krajinách sa za uspokojivou hodnotu považuje hodnota okolo 1. Z analytických dôvodov je užitočné ho skúmať v porovnaní s inými podnikmi, v čase či s bežnou likviditou. Jeho výrazne nižšia hodnota ukazuje na nadmernú váhu zásob v štruktúre aktív.²⁶

3 Charakteristika podniku

3.1 História podniku

Podnik je situovaný v severnej časti stredného Slovenska, v regióne Hornej Oravy. Z hľadiska administratívneho členenia sa nachádza v Žilinskom kraji, okres Námestovo.

Spoločnosť je zapísaná v obchodnom registri Okresného súdu Žilina, je právnickou osobou s právnou formou spoločnosti s ručeným obmedzením a svoju podnikateľskú činnosť vyvíja pod obchodným menom „XY“ s.r.o. . Počiatky XY s.r.o. siahajú do roku 2004. Postupom času sa spoločnosť rozširovala a v súčasnosti patrí k menším subjektom na slovenskom trhu, ktorý má podstatný podiel v importovaní poľských cukrovínok na Slovenský trh.

3.2 Profil firmy

Spoločnosť XY sa venuje Import- exportu poľských produktov na Slovenskú republiku. Je to distribútorská spoločnosť, ktorej logistické centrum sa nachádza na hornej Orave.

Hlavným cieľom spoločnosti je distribúcia jednotlivých produktov a následne umiestňovanie produktov na slovenský potravinársky trh. Umiestňovanie je uskutočňované priamo, pomocou firemných predajní alebo nepriamo a to distribúciou do ďalších veľkoobchodných predajní, ktoré následne zásobujú maloobchodné predajne.

Spoločnosť je riadená svojím vlastným manažmentom, ktorý je osobne zapojený do riadiacich a controllingových útvarov. Týmto spôsobom je dosiahnutá efektivita a vzájomná koordinácia spoločnosti, ktorá naopak posilňuje podporu marketingovej pozície a prispieva k prosperite.

Poslaním spoločnosti je distribúcia výrobkov z Poľska a následná distribúcia a umiestnenie produktov na slovenský potravinársky trh. Medzi hlavné poslania by sa dalo zaradiť udržiavanie stáleho obratu a zvyšovanie tržného podielu spoločnosti.

Distribúcia je základným pilierom spoločnosti XY s.r.o. Keďže spoločnosť sa nedá pokladať za obrovskú, technologická vybavenosť je slabšia. Preprava je zabezpečovaná buď firemnými automobilmi alebo v režii jednotlivých odberateľov. Pri väčšom odbere je preprava zabezpečovaná kamiónovou dopravou. Technická vybavenosť v porovnaní s inými spoločnosťami vykonávajúcu distribútorskú činnosť je optimálna.

Dovážané produkty splňujú normy ISO 22000 a tešia sa dlhej tradícii už nie len v Poľsku, ale v mnohých krajinách Európskej únie. Produkty sú balené v rôznych veľkostiach a pri stálom a väčšom odbere sa dajú objednať podľa prání zákazníka. Neustále inovácie vo výrobe a zvyšujúci sa dopyt po týchto výrobkoch má za následok zvyšovanie importu. Nižšie výrobné náklady zabezpečujú konkurencieschopnosť na viacerých trhoch.

3.3 Organizácia a riadenie podniku

Organizačná štruktúra vyjadruje horizontálne a vertikálne vzťahy v delbe práce riadenia s.r.o. spoločnosti a špecifikuje jednotlivé funkcie. Obsahuje potrebný počet funkčných miest technicky - hospodárskych pracovníkov pre komplexné zabezpečenie distribučného procesu. Za chod celého podniku zodpovedá konateľ firmy, ktorý je na čele podniku. Administratívne činnosti zabezpečuje ekonomické oddelenie.

V súčasnosti spoločnosť XY s.r.o. nemá žiadnu stratégiu, preto navrhovaná stratégia môže mať pre podnik veľký význam. Momentálne cieľ spoločnosti je udržiavať veľkosť obratu a zaisťovanie plynulého chodu.

4 Strategická analýza

4.1 Externá analýza

4.1.1 PEST analýza

Politické a legislatívne prostredie

Slovenská republika je členom Európskej únie a musí dodržiavať nariadenia Európskej únie, ale súčasne má určité typy politík nechané vo svojej právomoci. Momentálna mena Slovenskej republiky je euro a bola prijatá 1.1.2009. Menovú politiku od tohto momentu riadi Európska centrálna banka. Táto podstatná informácia veľa mení v mojom prípade, pretože spoločnosť podniká importom výrobkov z Poľska. Národná banka už nemôže ovplyvňovať kurz meny pomocou monetárnej a fiškálnej politiky. Menové rozdiely, ktoré vznikajú medzi Poľským zlotým a slovenským eurom môžu vyznieť v prospech, ale aj neprospech Slovenskej republiky. Po vstupe Slovenska do EU a následne do Shengenu sa pre krajinu otvorili hranice všetkých štátov Shengenu a zároveň sa postúpilo v integrácii vnútorného trhu, o ktorý sa pokúša celá Európska únia. Politické rozhodnutia, hlavne legislatívne ovplyvňujú činnosť spoločností, ktoré vykonávajú svoju podnikateľskú činnosť na území Slovenskej republiky. Všetky spoločnosti, ktoré podnikajú na území Slovenskej republiky musia dodržiavať platné zákony a zároveň splňať si svoje povinnosti, ktoré s podnikateľskou činnosťou súvisia. Nastali veľké zmeny, ktoré súvisia s politickou scénou na Slovensku a to hlavne príchodom novej pravicovej vlády, ktorá uskutočňuje mnohé politické reformy. Za krátky čas môžu novely a nové reformy očakávať hlavne živnostníci. Malé a stredné podniky sú podstatnou zložkou slovenskej ekonomiky. Nová odvodová a daňová reforma je veľmi podstatná a zároveň skomplikuje činnosť živnostníkov. Veľkou zmenou, ktorú nová pravicová vláda zaviedla je zmena rovnej dane z pôvodných 19% na 20%. Vláda touto zmenou chcela hlavne znížiť následky krízy v štátnom rozpočte. Zároveň momentálne sa snaží vybojovať výnimku od Európskej únie na zníženie dane na potraviny a to konkrétne na pečivo.

Spoločnosť XY s.r.o. sa venuje hlavne distribútorskej činnosti a následným umiestňovaním produktov na slovenský potravinársky trh. Zmeny sa jej preto podstatne týkajú. Neustále sledovanie zmien zákonov, reforiem a noviel sú pre plynulé fungovanie

veľmi podstatné. Zároveň podnikové predajne musia spĺňať hygienické normy, ktoré štát kontroluje pravidelnou hygienickou kontrolou. Obchod s potravinárskymi produktmi je pod veľkým dohľadom.

Ekonomické faktory

V súčasnej dobe sa Slovenská ekonomika zviecha z ešte doznievajúcej ekonomickej krízy, ktorá globálne zasiahla takmer všetky štáty. Jednotlivé ukazovatele nám približujú ekonomickú realitu na Slovensku.

Slovenská ekonomika sa rýchlo oživuje. Motorom zotavenia je vývoz, ale domáca spotreba zostáva utlmená, uvádza sa v novej prognóze Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD). V tomto roku hrubý domáci produkt (HDP) Slovenska vzrastie o 4,1 % po vlaňajšom poklese o 4,7 %, predpovedá OECD. Na budúci rok sa tempo rastu spomalí na 3,5 %. Príčinou je fiškálna konsolidácia a spomalenie rastu dopytu v krajinách, ktoré sú najväčšími obchodnými partnermi SR. V roku 2012 sa rast opäť zrýchli vďaka zlepšeniu situácie na trhu práce a jeho tempo dosiahne 4,4 %. Vlni dosiahol rozpočtový schodok 7,9 % HDP a v tomto roku ešte vzrastie na 8 %. OECD ocenila konsolidačné plány vlády a predpokladá, že úsporné opatrenia na budúci rok dosiahnu 2,5 % HDP. Prognóza OECD na rok 2011 počíta s deficitom na úrovni 5,2 % HDP. Potom v roku 2012 schodok klesne na 4 % HDP. Organizácia si myslí, že vláde SR sa podarí dodržať sľub a v roku 2013 zníži deficit pod 3 % HDP.²⁷

Podľa oficiálnych vyjadrení a prognóz sa má slovenská ekonomika oživovať. Ekonomiku ovplyvňujú aj iné ukazovatele ako sú inflácia, zamestnanosť a mnohé iné. Nezamestnanosť sa v čase krízy dosť podstatne prehĺbila o prácu prišlo mnoho ľudí a ich príjem sa zastavil na nule. Podľa údajov Štatistického úradu SR z októbra roku 2010 sa pritom najvýraznejšie znížila v informačných a komunikačných činnostiach, medzioročne o 10,9 percent na 33 344 osôb. V priemere za prvých 8 mesiacov tohto roka bola najvyššia zamestnanosť v priemysle, spolu 475.782 osôb. Stavebníctvo zamestnávalo 179.494 a maloobchod 152.067 osôb. Oproti rovnakému obdobiu

²⁷ [Http://openiazoch.zoznam.sk](http://openiazoch.zoznam.sk) [online]. 18.11.2010 [cit. 2011-04-16]. [Http://openiazoch.zoznam.sk](http://openiazoch.zoznam.sk). Dostupné z WWW: <<http://openiazoch.zoznam.sk/info/zpravy/zprava.asp?NewsID=98273>>

minulého roka sa tak najviac znížila zamestnanosť vo veľkoobchode, ale aj v ťažbe a dobývaní, a to o 14,6 percent, resp. 10 percent. Priemerná nominálna mzda sa v sledovanom období zvýšila najvýraznejšie pri dodávke plynu a elektriny, a to o 6,9 percent na 1217 eur. Zvýšili sa aj mzdy pracovníkov v priemyselnej výrobe, medziročne o 5,9 percent na 752 eur. Priemerná nominálna mzda v stavebníctve dosiahla v ôsmom mesiaci 562 eur pri 2,7-percentnom raste. Stále najvyššiu mzdu dostávali pracovníci v informačnej a komunikačnej oblasti, v priemere 1542 eur, čo je o 2,1 percent viac ako vlani.²⁸ Všetky údaje sú z roku 2010. Prvé údaje z roku 2011 nám vypovedajú, že zamestnanosť na Slovensku v štvrtom kvartáli minulého roka oproti predchádzajúcemu štvrťroku vzrástla o 0,5 % a v medziročnom porovnaní sa zvýšila o 0,4 %, čo bol výraznejší rast, ako bol priemer za celú eurozónu a celú Európsku úniu. Zamestnanosť v eurozóne aj v celej EÚ medzi októbrom až decembrom vzrástla medzikvartálne o 0,1 % a v porovnaní s rovnakým štvrťrokom predchádzajúceho roka o 0,3 %. Vyplýva to z prvého odhadu, ktorý zverejnil v utorok štatistický úrad Európskej únie Eurostat.

Inflácia sa pohybovala minulý rok na úrovni 0,8%, tento rok výrazne vzrastie na úroveň 3,4% . V roku 2012 sa opäť spomalí na 2,9 %.

Sociokultúrne prostredie

V roku 2010 sa v Slovenskej republike narodilo 60 410 živých detí (o 807 menej ako vlani) a zomrelo 53 445 osôb (o 532 viac ako v roku 2009). Živorodenosť sa medziročne znížila na 11,1 promile (pokles o 0,2 bodu) a úmrtnosť sa len nepatrne zvýšila (o necelých 0,1 bodu) a je na úrovni 9,8 promile.

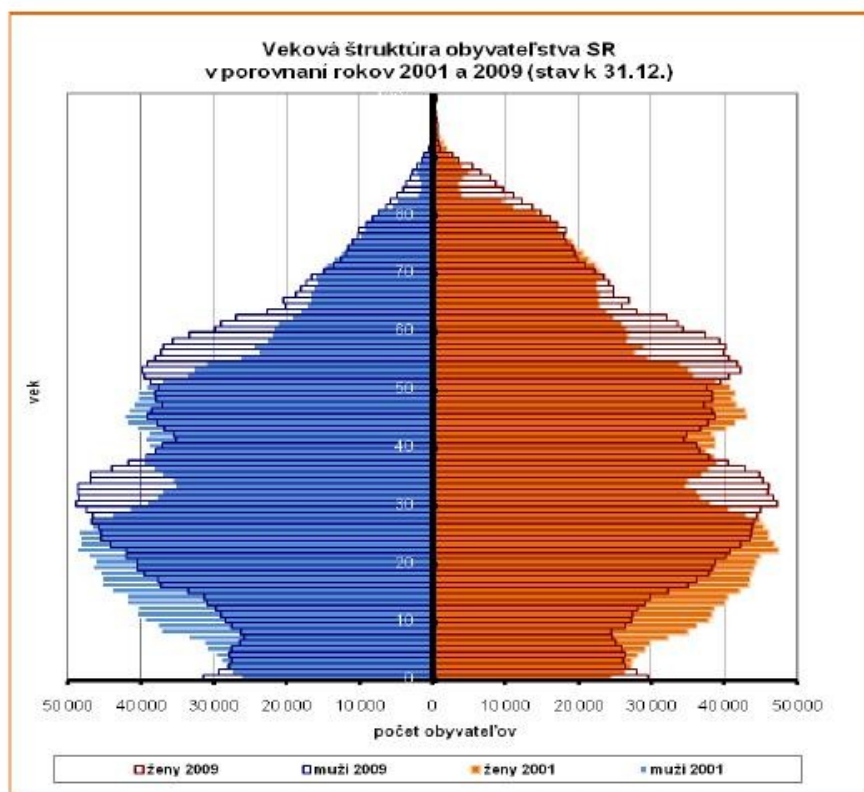
Uzavretých bolo 25 415 manželstiev (v porovnaní s rokom 2009 o 941 menej). Rozviedlo sa 12 015 manželských dvojíc. Na 100 uzavretých manželstiev tak pripadlo 47 rozvodov. V roku 2010 sme zaznamenali pokles prirodzeného prírastku obyvateľstva o 1 339 na 6 965 osôb. Zahraničnou migráciou získala Slovenská republika 3 383 osôb

²⁸ *Www.dnes.atlas.sk* [online]. 11.10.2010 [cit. 2011-04-16]. *Www.dnes.atlas.sk*. Dostupné z WWW: <<http://dnes.atlas.sk/ekonomika/statna-sprava/704915/zamestnanost-na-slovensku-klesala-vo-vsetkych-odvetviach>>.

(prist'ahovalo sa 5 272 a vyst'ahovalo 1 889 osôb). Celkový prírastok obyvateľstva sa znížil o 2 323 na 10 348 osôb.

K 31. decembru 2010 mala Slovenská republika 5 435 273 obyvateľov (o 10 348 obyvateľov viac ako vlani). Podiel žien na celkovom počte obyvateľstva tvoril 51,4 %.²⁹

Graf 2



Obr. 9: Veková štruktúra obyvateľstva SR³

Veková štruktúra obyvateľstva je veľmi dôležitá. Pomocou nej môžeme zistiť poproduktívne, produktívne, predproduktívne obyvateľstvo. Následne môžeme vypočítať príjem a výdavky jednotlivých obyvateľov. Výdavky obyvateľov tvoria tržby podnikov, ktoré umiestňujú svoje produkty na slovenský trh. Preto si v prehľadnej tabuľke zobrazíme priemerné príjmy a výdavky obyvateľstva. V celkovom disponibilnom príjme domácností v rámci zisťovania EU SILC 2005 boli zahrnuté zložky hrubého osobného príjmu všetkých členov domácností (napr. hrubý peňažný

²⁹ [Http://portal.statistics.sk](http://portal.statistics.sk) [online]. 3.3.2011 [cit. 2011-04-16]. [Http://portal.statistics.sk](http://portal.statistics.sk). Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=29519>>.

príjem zo zamestnania a jemu blízky príjem, hrubý nepeňažný príjem zo zamestnania, hrubé peňažné zisky alebo straty z podnikania a inej samostatnej zárobkovej činnosti, sociálne dávky) plus zložky príjmu na úrovni domácnosti (napr. príjem z prenájmu majetku, prijaté peňažné transfery od iných domácností, úroky, dividendy z kapitálových investícií do neregistrovaného podniku) mínus pravidelné dane z majetku, pravidelné platené transfery medzi domácnosťami (napr. výživné, pravidelná peňažná pomoc od iných domácností), daň z príjmu a príspevky na sociálne poistenie.⁴

v Eur na osobu a rok

Ukazovateľ	Domácnosti podľa ekonomickej aktivity prednostu domácnosti					
	Ekonomicky aktívny	v tom		Ekonomicky neaktívny	v tom domácnosti	
		pracujúci	nezamestnaný		starobných dôchodcov	iné
Celkové čisté príjmy	4 276,41	4 348,26	2 623,29	4 283,16	4 433,41	3 591,33
v tom						
Čisté peňažné príjmy spolu	4 207,16	4 279,11	2 551,73	4 208,17	4 357,47	3 520,72
v tom						
čisté peňažné príjmy zo zamestnania	2 727,90	2 800,77	1 051,25	569,26	462,31	1 061,68
peňažné príjmy z vlastného súkromného podnikania spolu*	518,29	538,94	(43,23)	88,94	71,36	(169,92)
sociálne príjmy	622,63	600,20	1 138,64	3 389,14	3 678,02	2 059,02
príjmy z majetku	8,63	8,99	(0,18)	(10,10)	(10,85)	(6,62)
iné peňažné príjmy	329,71	330,20	318,42	150,73	134,93	223,48
naturálne príjmy	69,25	69,15	(71,56)	74,99	75,94	70,61
Celkové čisté výdavky	3 773,55	3 807,69	2 987,85	3 698,95	3 777,51	3 337,20
v tom						
Čisté peňažné výdavky spolu	3 700,64	3 734,73	2 916,29	3 598,07	3 674,11	3 247,97
v tom						
potraviny a nealkoholické nápoje	747,57	750,27	685,38	952,50	979,96	826,04
alkoholické nápoje a tabak	97,61	97,54	99,40	103,00	105,88	89,74
odievanie a obuv	207,64	211,20	125,68	164,18	164,27	163,80
bývanie, voda, elektrina, plyn a iné palivá	673,29	675,87	613,90	975,89	1 023,77	755,44
nábytok, bytové vybavenie a bežná údržba bytu	164,70	167,31	104,69	157,26	167,19	111,55
zdravie	83,90	84,98	59,19	161,08	166,99	133,84
doprava	312,35	310,40	357,11	164,41	153,82	213,20
pošty a telekomunikácie	209,98	212,15	160,06	170,48	169,77	173,75

Obr. 10: Prehľad čistých príjmov a výdavkov súkromných domácností podľa ekonomickej aktivity prednostu v roku 2009³⁰

Slovenský obyvatelia majú celkovú čistý príjem od 2623,29 eura v nezamestnanosti až 4348,26 eura pre pracovne aktívnych obyvateľov. Následná výška

³⁰ <http://portal.statistics.sk> [online]. 23.8.2010 [cit. 2011-04-16]. <http://portal.statistics.sk>. Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=26891>>.

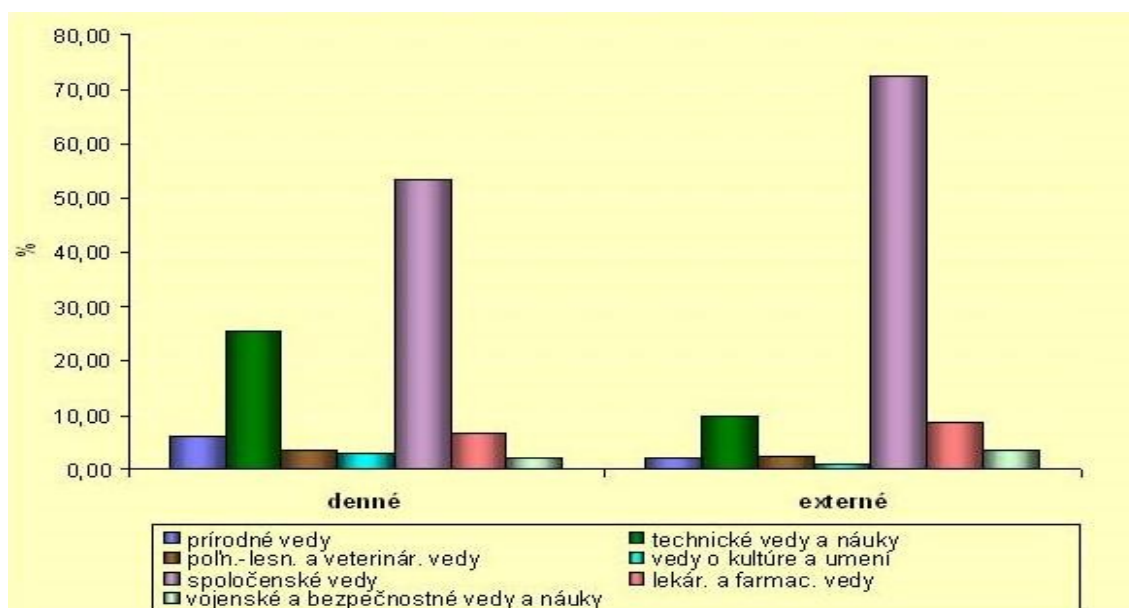
výdavkov záleží od statusu obyvateľov. V tabuľke môžeme vidieť jednotlivé typy obyvateľstva podľa ekonomickej aktivity. Môžeme vidieť spotrebu na jednotlivé typy výrobkov alebo služieb. Podľa príjmov sa posudzuje životná úroveň obyvateľstva. Cieľom je neustále zvyšovanie minimálnej mzdy a životného minima. V porovnávaní s ostatnými krajinami zisťujeme, že Slovensko je takmer na „chvostových“ pozíciách a sú veľké rozdiely v príjmoch medzi jednotlivými regiónmi.

Od školského roku 2008/09 sa na Slovensku začala realizovať reforma školstva na základe Zákona č. 245/2008 Z. z. o výchove a vzdelávaní (školský zákon) a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Nanovo sa definovala sústava škôl na Slovensku, systém vzdelávania bol prispôbený medzinárodným štandardom ISCED a zaviedol sa dvojúrovňový model vzdelávania, ktorý prináša školám väčšie možnosti profilovať sa na základe potrieb regiónu a svojich možností.

Slovenské školstvo sa až do 1. 9. 2008 riadilo neaktuálnym a zastaraným zákonom č. 29/1984 Zb. o sústave základných a stredných škôl, kvalita vzdelávania mala klesajúci trend, čo potvrdzovali aj výsledky medzinárodných meraní PISA a PIRLS a obsah vzdelávania nezodpovedal požiadavkám trhu práce.³¹

Zvyšovanie gramotnosti obyvateľov je jedným zo základných cieľov základnej školskej dochádzky, všetky ďalšie typy štúdií sú zamerané už na rozšírenie vedomostí a špecializáciu vo zvolenom obore. Nesmie sa zabúdať aj na počítačovú gramotnosť, ktorá sa vďaka rôznym sociálnym programom presunula na vyššiu úroveň. Projekty európskej únie zamerané hlavne na zvýšenie počítačovej gramotnosti a na zvýšenie záujmu o internetové pripojenie a následnú prácu s ním aj obyvateľov v poproduktívnom veku boli veľmi úspešné.

³¹ *Www.minedu.sk* [online]. 1.2.2011 [cit. 2011-04-16]. *Www.minedu.sk*. Dostupné z WWW: <<http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=2838>>.



Obr. č. 11 Študenti vysokých škôl slovenskej štátnej príslušnosti v dennom a externom štúdiu podľa skupín odborov v šk. roku 2009/2010.³²

Technologické prostredie

Technológia je veľkou hnacou silou ekonomiky. S vývojom technológie sa môžu znížiť náklady na podnikanie. Slovenská republika využíva Európsky sociálny fond k rozvoju vedy a výskumu. Slovensko zaostáva v investovaní do vedy a výskumu, čo sa zobrazuje len 0,5% investíciou do tejto oblasti. V porovnaní oproti európskej špičke Fínsku, ktoré investuje okolo 4% svojho HDP.

V SR v posledných rokoch prakticky nevznikajú malé a stredné podniky, ktoré možno označiť prívlastkom „inovatívne“, resp. „high-tech“, ktoré by boli schopné spolupracovať s výskumnými ústavmi SAV/vysokými školami a ostatnými inštitúciami realizujúcimi výskumno-vývojové aktivity,“ píše sa v Národnom strategickom a referenčnom rámci SR na roky 2007 – 2013, ktorý v auguste tohto roka schválila Európska komisia. To, že súkromný výskum takmer neexistuje potvrdzuje i Martin Bruncko, predseda spoločnosti Neulogy, a.s., ktorá sa špecializuje na komplexné riešenia v oblasti výskumu, vývoja a inovácií. „Súkromný výskum na Slovensku

³² [Http://portal.statistics.sk](http://portal.statistics.sk) [online]. 3.2.2011 [cit. 2011-04-16]. [Http://portal.statistics.sk](http://portal.statistics.sk). Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=24518>>.

existuje len vo veľmi obmedzenej miere. Ide väčšinou o bývalé výskumne ústavy, ktoré pôvodne patrili pod rôzne ministerstvá a postupne boli sprivatizované.³³

V súčasnosti sa veľké prostriedky investujú do výskumu alternatívnych zdrojov. Týka sa to najmä energetiky a pohonných hmôt, ktoré by mali byť nahradené finančne a environmentálne menej nákladnými. Stúpajúca cena ropy a tlak na odstavenie väčšiny jadrových elektrární má za následok vyššie investície do vedy a výskumu.

Na Slovensku chýba, či už z pohľadu štátu alebo vlády predstava, čo vlastne chceme alebo potrebujeme. Veda je u nás vždy v úzadí, aj čo sa prostriedkov týka. Najprv bol dôvodom nedostatku financií prijímanie eura, teraz finančná kríza. Bez nástrojov, ktoré by u nás mali existovať, je ale nereálne predpokladať, že dosiahneme stav, ktorý je v zahraničí, tvrdí v rozhovore pre EurActiv predseda Slovenskej akadémie vied Jaromír Pastorek.³⁴

Program IEE (CIP) - Program Inteligentná energia - Európa (IEE) bude zameraný na podporu energetickej účinnosti, obnoviteľných zdrojov energie a energetickej diverzifikácie. Program prispeje k zaisteniu bezpečnosti a udržateľnosti energie pre Európu a zároveň zvýši európsku konkurencieschopnosť. Program IEE stanovuje tieto akcie vo forme subprogramov: Podpora energetickej účinnosti a racionálneho využívania zdrojov energie; Podpora nových a obnoviteľných zdrojov energie a podpora diverzifikácie energie; Podpora energetickej účinnosti a využívania nových a obnoviteľných zdrojov energie v doprave.³⁵

³³ *Www.hnonline.sk* [online]. 16.11.2007 [cit. 2011-04-16]. *Www.hnonline.sk*. Dostupné z WWW: <<http://hnonline.sk/c1-22435020-analyza-sukromny-vyskum-na-slovensku-takmer-neexistuje>>.

³⁴ *Www.euractiv.sk* [online]. 16.8.2010 [cit. 2011-04-16]. *Www.euractiv.sk*. Dostupné z WWW: <<http://www.euractiv.sk/veda-a-vyskum/interview/do-vedy-na-slovensku-treba-investovat-015713>>.

³⁵ *Www.bic.sk* [online]. 11.10.2010 [cit. 2011-04-16]. *Www.bic.sk*. Dostupné z WWW: <<http://www.bic.sk/content.php?id=21>>.

4.1.2 Odvetvové prostredie- Porterova analýza

Noví účastníci

Na slovenský potravinársky trh môže vstúpiť akákoľvek spoločnosť, ktorá má výrobky, ktoré splňujú všetky normy stanovené štátom. Noví účastníci môžu byť priamo výrobcami či distribútormi, ktorí následne umiestňujú svoje výrobky na tento trh. Vstup na potravinársky trh je čiastočne obmedzený kapitálovou podmienkou a zároveň kvalitou ponúkaného výrobku, ktorý bude mať možnosť konkurencie schopnosti oproti ostatným výrobkom. Nesmie sa zabúdať aj na legislatívne podmienky, ktoré veľkou mierou ovplyvňujú vstup nových konkurentov na tento trh. Hygienické normy, ktoré sú veľmi prísne nie len pre distribútorov, ale hlavne pre výrobcov. Spoločnosť, ktorý vyrába produkt, ktorý chce umiestniť na tento trh musí mať potrebnú technológiu, dopravné prostriedky a kvalifikovaný personál. Taktiež distribútorské spoločnosti musia mať potrebný kapitál na prvotný nákup a následne vybavenosť dopravných prostriedkov na distribúciu.

Z uvedeného môžeme vyvodit', že na vstup do potravinárskeho priemyslu noví účastníci potrebujú spĺňať legislatívne podmienky a musia mať potrebnú kapitálovú vybavenosť. Nemôžem zabudnúť spomenúť hlavne kvalitu a cenu výrobkov, ktorou chcú ako nový prvok na tomto trhu zaujať.

Náhradné výrobky

Ako náhradné výrobky k výrobkom, ktoré spoločnosť XY s.r.o. uvádza na slovenský potravinársky trh môžeme uviesť hlavných konkurentov a to najmä v oblasti cukrovarníctva z dvoch pohľadov. Čerstvé cukrovinky vyrábané najmä maloobchodnými spoločnosťami alebo trvanlivé produkty, ktoré sú taktiež distribuované na slovenský potravinársky trh.

Medzi náhradné výrobky môžeme jednoznačne zaradiť produkty spoločností:

Kraft Foods Slovakia, a.s., Opávia- všetky produkty spoločnosti Opávia, ktoré sú následne umiestňované na slovenskom potravinárskom trhu.

I.D.C. Holding, a.s., Sedita- známa spoločnosť, ktorá pôsobí na slovenskom potravinárskom trhu už veľmi dlho a je známa kvalitou nízkou cenou. Sú to taktiež všetky výrobky spoločnosti Sedita.

Lider Artur Sp. z o.o. – výrobky dovážané na slovenský potravinársky trh z Poľska.

Okrem spomínaných spoločností nemôžem zabudnúť spomenúť aj maloobchodné predajne, ktoré vyrábajú čerstvé cukrovinky každý deň. Spoločnosť XY s.r.o. má aj svoje vlastné podnikové predajne, takže tieto výrobky, ktoré síce nie sú trvanlivé sú taktiež substitútmi.

Z uvedeného môžem uviesť, že na spoločnosť XY s.r.o. a hlavne na produkty dovážané touto spoločnosťou sú veľké tlaky zo strany substitútov. Je zrejmé, že potenciálni zákazníci majú pri rozhodovaní možnosť výberu z viacerých produktov.

Odberatelia

Odberatelia produktov spoločnosti XY s.r.o. sú hlavne veľkoobchodné predajne, ale taktiež finálni spotrebitelia, ktorí si dané výrobky môžu zakúpiť v podnikových predajniach.

Odberateľmi sú prioritne veľkoobchody a veľkoobchodné reťazce, ktoré spoločnosti zabezpečujú väčšinový odber. Spoločnosť XY s.r.o. má množstvo odberateľov, pretože nemožno uvažovať, že sú závislý od jednej spoločnosti. Finančná stabilita nie je závislá od jedného odberateľa. Samozrejme nesmiem zabudnúť spomenúť na sezónnosť, niektorých výrobkov.

Spoločnosť XY s.r.o. má okolo 30-40 odberateľov, ktorí sa približne rovnako podieľajú na obrate. Distribútorské pokrytie celého územia Slovenskej republiky je veľkou výhodou tejto spoločnosti.

Silné tlaky zo strany substitútov majú vplyv na odberateľov. Preto spoločnosť XY s.r.o. si musí odberateľov udržiavať hlavne rýchlym vybavením objednávok, rýchlou prepravou a širokou ponukou výrobkov.

Pri tvorbe cien má podnik malú silu, pretože hlavnú cenu určuje spoločnosť, ktorá dané produkty vyrába. Spoločnosť XY s.r.o. si stanovuje maržu a rôzne typy zliav, ktoré pre odberateľov fungujú. Sú to hlavne množstevné zľavy, zľavy pri platbe v hotovosti, či už zľava pri odbere a distribúcii vo vlastnej réžii odberateľa. Spoločnosť XY, s. r. o. sa snaží so súčasnými zákazníkmi udržiavať pozitívne vzťahy najmä ochotou a skvelou komunikáciou, čo zabezpečuje ich lojalitu.

Z uvedeného vyplýva, že zo strany odberateľov konkurenčné tlaky výrazne nepôsobia, čo by sa nemalo zmeniť ani v budúcnosti.

Dodávateľia

Spoločnosť XY s.r.o. má dvoch hlavných dodávateľov. Obaja majú sídlo spoločnosti v Poľsku. Spoločnosť XY s.r.o. zabezpečuje import výrobkov týchto dodávateľov a nasledovné umiestnenie na slovenský potravinársky trh.

- **Lider s.k.g.**

Warszawa

- **Brioche Plus**

Krakow

Spoločnosť XY s.r.o. má dvoch hlavných dodávateľov, na ktorých je závislý. Dodávateľia určujú cenu a preto tlak zo strany dodávateľov je najväčší. Rozhodujú o zvýšení cien a zmenách podmienok, ktoré oni diktujú. Dodávateľia sú si vedomí svojej vyjednávajúcej sily. Spoločnosť XY s.r.o. nemá takmer žiadnu vyjednávaciu silu. Lider s.k.g a Brioche Plus sú si vedomí svojej dominantnej pozície, dlhoročnej kvalite a obľúbenosti. Eventuálne nový dodávateľia nemajú dostatočne konkurenčne schopnú cenu a kvalitu. Obidvaja dodávateľia pochádzajú z Poľska. Veľkou výhodou spoločnosti XY s.r.o. je úspešná spolupráca a týmto si spoločnosť vydobyla výhody akými sú dlhšia splatnosť faktúr a výrobu na zákazku podľa prianí spoločnosti. Dobrá komunikácia a taktiež aj dobré vzťahy sú dobrými predpokladmi k ďalšej pozitívnej obchodnej spolupráce týchto spoločností do budúcnosti.

Všetci spomenutý dodávateľia sú samostatné podniky, ktoré pri tvorbe svojej obchodnej politiky a stanovovaní cien nespolupracujú.

Konkurenti

Na slovenskom potravinárskom trhu je silnejúca konkurencia, kde hlavnou konkurenčnou výhodou sa stáva kvalita, znalosť značky a samozrejme cena. Existuje mnoho spoločností, ktoré pôsobia na tomto trhu už mnoho rokov. Spoločnosť XY s.r.o. je preto pomerne mladá spoločnosť, ktorá si za krátky čas vydobyla svoje miesto na potravinárskom trhu.

Hlavným konkurentmi sú najmä už spomínané spoločnosti:

Epress s.r.o.- hlavný konkurent s rovnakými produktmi na slovenskom potravinárskom trhu

Kraft Foods Slovakia, a.s., Opávia- všetky produkty spoločnosti Opávia, ktoré sú následne umiestňované na slovenskom potravinárskom trhu.

I.D.C. Holding, a.s., Sedita- známa spoločnosť, ktorá pôsobí na slovenskom potravinárskom trhu už veľmi dlho a je známa kvalitou a nízkou cenou.

Samozrejme všetky spomenuté spoločnosti sú veľkými konkurentmi spoločnosti XY s.r.o. , ale najväčším konkurentom je spoločnosť Epress s.r.o., ktorá sa venuje rovnakej činnosti ako spoločnosť XY s.r.o. Import rovnakého typu tovaru od rovnakých dodávateľov na slovenský potravinársky trh robí spoločnosť Epress s.r.o. úhlavným nepriateľom. Súčasná situácia na trhu medzi spoločnosťou Epress a XY je veľmi komplikovaná. Cenová vojna, ktorú tieto spoločnosti začali vypudila všetky malé spoločnosti, ktoré neboli konkurencieschopné. Vzájomné vzťahy týchto dvoch spoločností sú veľmi negatívne. Nekalé praktiky, ktoré sú každodenným rituálom na slovenskom trhu sa nevyhli ani týmto spoločnostiam. Najväčší profit z cenovej vojny má koncový zákazník.

Spoločnosť Sedita, ktorá je slovenský výrobca s dlhou tradíciou je taktiež veľkým konkurentom, ale až za spoločnosťou Epress. Sedita vyrába výrobky, ktoré môžu substituovať výrobky spoločnosti XY s.r.o. , ale cenová diferencia hovorí v prospech výrobkov dovážaných spoločnosťou XY. Dlhoročná výroba a tradícia

zabezpečila firme Sedita pomerne veľký podiel na slovenskom potravinárskom trhu v oblasti cukrovarníctva. Vzťahy spoločnosti XY s.r.o. a Sedita sú veľmi dobré a preto konkurenčný boj nie je až taký silný ako so spoločnosťou Epress.

Medzi posledných hlavných konkurentov patrí spoločnosť Opávia, ktorý je český výrobca pôsobiaci na slovenskom potravinárskom trhu. Cenová odlišnosť výrobkov Opávia a dovážaných produktov spoločnosťou XY s.r.o. je trochu väčšia. Zároveň tradícia a obľúbenosť značky Opávia je oveľa väčšia a preto môžeme povedať, že tieto produkty sú substitútmi, ale majú jemne odlišnú základňu zákazníkov. Samozrejme tieto spoločnosti sú konkurentmi, ale s pozitívnymi vzťahmi. Spoločnosť Opávia má na Slovensku dlhé zastúpenie a preto aj ovláda podstatnú časť slovenského potravinárskeho trhu v oblasti cukrovarníctva.

Existuje ešte mnoho spoločností na slovenskom potravinárskom trhu, ktoré by mohli byť konkurentmi, ale buď sú malé alebo sa ich produkt diferencuje od nami dovážaných výrobkov.

4.2 Interná analýza

4.2.1 Logistika

Z logistického hľadiska spoločnosť pokrýva takmer celé územie Slovenskej republiky. Pomocou firemných automobilov zabezpečuje spoľahlivú dopravu produktov. Zvyšujúce sa náklady na prepravu ako je rastúca cena ropy a zavedené cestné mýto zvyšuje cenu poskytovaných produktov.

Dovoz produktov z Poľska je zabezpečovaný kamiónovou dopravou, ktorá sa osvedčila ako správna voľba. Následné zabezpečovanie rozvozu zákazníkom je uskutočňované autami Mercedes Sprinter a Iveco. Spoločnosť XY s.r.o. ponúka svojim veľkoobchodným zákazníkom aj možnosť vlastnej dopravy. Túto možnosť využívajú najmä stáli zákazníci s mesačným objednávacím cyklom, ktorých objem objednávky by museli pokryť dve autá spoločnosti XY s.r.o. Preto pre veľkoobchodných zákazníkov spoločnosti XY s.r.o. sa táto voľba stáva dosť obľúbenou. Objednávky, ktoré presahujú určitú veľkosť sú zabezpečované kamiónovou dopravou. Táto možnosť nie je využívaná až tak často.

Spoločnosť XY s.r.o. vychádza svojím odberateľom v ústrety aj načasovaním dodávky tovaru podľa prání odberateľa. Vyloženie tovaru zabezpečuje spoločnosť XY. Taktiež si kladie za prvoradý cieľ bezpečnú dopravu, ktorá vylučuje poškodenie tovaru. Správna manipulácia je základom úspechu. Manipulácia a nakladanie tovaru zabezpečuje ekologicky nezávadný, elektrický vysokozdvížný vozík. Tovar je skladovaný na drevených euro paletách, ktoré nariaďuje slovenská potravinárska komora.

Jediné distribučné centrum a teda hlavný sklad je situovaný na severe Slovenska v Stredoslovenskom kraji. Je to geograficky výhodná pozícia.

Všetky dáta boli zistené pomocou rozhovorov a pozorovaním v spoločnosti XY s.r.o.

4.2.2 Personalistika

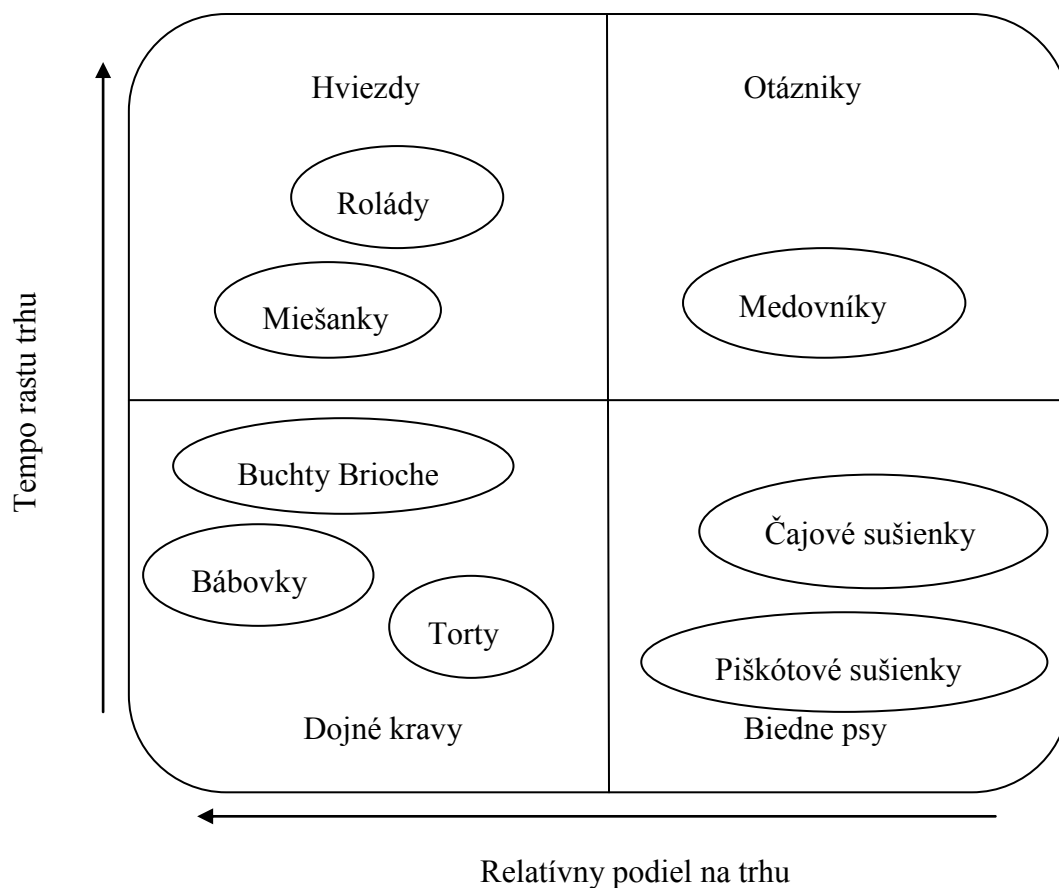
V súčasnosti pracuje v XY s.r.o. pracuje 15 zamestnancov. Z pohľadu pracovného zaradenia ich môžeme rozdeliť na administratívnych a technicky - hospodárskych pracovníkov. Druhá skupina predstavuje nadpolovičnú väčšinu s celkovým počtom 12 zamestnancov. Prvá skupina je tvorená administratívnymi pracovníkmi, ktorí sú v podniku v menšom zastúpení a to v počte 3. (Stav k 1.1.2010). Priemerný vek zamestnancov je 30 rokov.

Spoločnosť XY s.r.o. nepotrebuje veľké množstvo zamestnancov, preto personalistika v tejto spoločnosti nie je na vysokej úrovni. Vzťahy medzi pracovníkmi sú aj preto priateľské.

V podniku prebiehali školenia pre zamestnancov a to hlavne školenia ohľadom hygieny a požiarne školenie. Tieto typy školení musia byť uskutočňované zo zákona. Spoločnosť ďalej posielala na školenia pracovníkov úseku účtárne. Sú to školenia zamerané na daň a školenia účtovného softwaru.

4.2.3 Marketingová analýza

BCG analýza



Obr.12: Matica BCG

Jednotlivé kvadranty zobrazujú štyri skupiny výrobkov, ktoré sa líšia najmä tempom rastu a relatívnym podielom na danom trhu. Skupiny výrobkov, ktoré spoločnosť XY s.r.o. ponúka na trhu sme si rozdelili aj podľa obľúbenosti odberateľov.

Dojné kravy

Jednoznačne za dojné kravy takže výrobky už s nie veľkým tempom rastu, ale s veľkým relatívnym podielom na danom trhu. Sú to skupiny výrobkov ako bábovky, torty a buchty Brioche. Tieto skupiny výrobkov sú „oporné stĺpy“ tejto spoločnosti. Bez väčších investícií nám zaisťujú najväčšie zisky zo skupín nachádzajúcich sa v tejto analýze. Umožňujú podporovať rozvoj nových aktivít, prípadne kryť straty z útľahu neziskových výrobkov alebo aktivít. Momentálne tieto výrobky sú najviac požadované zo strany odberateľov.

Hviezdy

V kvadrante hviezd sa nám nachádzajú skupiny výrobkov Miešanky a rolády. Produkty, ktoré majú najlepšie obchodné výsledky čo do rastu tempa obratu, tak do podielu na trhu. Udržanie týchto výsledkov je taktiež finančne náročné, ale výsledkom je vysoký zisk. Vysoké tempo rastu z týchto výrobkov môže premeniť na budúce dojné kravy. Vysoké finančné investície, ktoré pohltí zvyšovanie podielu na trhu môže byť vyrovnané dodatočnými ziskami. Momentálne tieto skupiny výrobkov sú už zavedené na trhu. Zvyšovanie obratu týchto výrobkov, ale zároveň ešte malý dopyt zabraňujú stať sa dojnými kravami.

Otázniky

Ide o výrobky v štádiu zavádzania na trh, vyžadujú značné finančné vstupy, ale sú šance do budúcnosti. Prieskum trhu rozhodne, či do nich ďalej investovať alebo ich stiahnuť. Ešte nízke tempo rastu a zároveň malý relatívny tržný podiel z nich robí „novinku“ na trhu. Obľúbenie si skupinu výrobkov odberateľmi bude kľúčové. Zároveň uvádzacia cena bude patriť k jedným z najvýznamnejších faktorov. Zavedenie tohto typu výrobku na trh by bolo oveľa efektívnejšie pred Vianočnými sviatkami, kde sú medovníky typickými symbolmi Vianoc. Až čas ukáže akú rolu zohrajú v ponuke výrobkov spoločnosti a ich ziskovosti.

Biedne psy

Patria sem produkty, ktoré končia svoju komerčnú dráhu. Je na zváženie podniku, ako dlho sa vyplatí príslušný produkt udržiavať na trhu a podporovať ich predaj zosilnenou marketingovou politikou. Čajové a piškótové sušienky boli kedysi dojnými kravami, ktoré spoločnosti prinášali veľké zisky. Momentálne sa uvažuje o ich stiahnutí z trhu. Malá zisková marža, slabá obľúbenosť odberateľov a malý obrat majú za následok takmer nulový zisk až stratu. Udržovaním týchto typov výrobkov je jediný cieľ a to rozšírenie ponúkaného sortimentu.

Je zrejmé, že jednotlivé produkty postupne menia svoju pozíciu v portfóliu. Analýzy dočasného vývoja a pravdepodobnosti budúceho vývoja týchto pozícií sú veľmi dobrým základom pre stanovenie marketingových cieľov.

4.2.4 Finančná analýza

Rentabilita celkových aktív – ROA = zisk pred zdanením / aktíva celkom

$$ROA_{09} = (11\,856 / 797\,451,74) * 100 = 1,50\% \quad (1)$$

$$ROA_{10} = (5\,414 / 779\,191,11) * 100 = 0,69\% \quad (2)$$

V roku 2010 pripadá na jednu korunu vloženého kapitálu 0,0069 eura zisku, čo je oproti predchádzajúcemu roku, keď na jednu korunu vloženého kapitálu pripadalo 0,015 eura zisku, dvojnásobný prepád. Spoločnosti XY sa znížila návratnosť vloženého kapitálu. Tento ukazovateľ sa pohybuje rôzne záleží od odvetvia, v ktorom spoločnosť vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. Taktiež ovplyvňuje ROA aj aktíva spoločnosti a kapitálová náročnosť, ktorú spoločnosť potrebuje k vykonávaniu svojej činnosti.

B) Rentabilita vloženého kapitálu – ROE = zisk pred zdanením / vložený kapitál

$$ROE_{09} = (11\,856 / 6\,638,78) * 100 = 178,6\% \quad (3)$$

$$ROE_{10} = (5\,414 / 6638,78) * 100 = 81,6\% \quad (4)$$

V roku 2010 spoločnosť zaznamenala pokles oproti minulému roku, pretože na jednu korunu vloženého kapitálu vykázala zisk 0,816 eura. Pokles je zapríčinený hlavne nižším ziskom, za následok môžu byť zvýšené náklady, poprípade pokles tržieb a predajnosti výrobkov. Tieto hodnoty sú viac než pozitívne. Spoločnosť XY s.r.o. si udržuje vysokú rentabilitu vloženého kapitálu.

C) Rentabilita tržieb – ROS = čistý zisk / tržby

$$ROS_{09} = (9\,512 / 1\,344\,113) * 100 = 0,7\% \quad (5)$$

$$ROS_{10} = (3\,934 / 1\,812\,078) * 100 = 0,2\% \quad (6)$$

V roku 2010 pripadá na jednu korunu tržieb 0,002 eura zisku, čo je oproti minulému roku menší prepád. Vtedy bol zisk 0,007 eura na jedno euro tržieb. Tieto hodnoty sú pod limitom. Rentabilita tržieb je na veľmi nízkej úrovni. Zisk oproti tržbám je strašne malý. Tento zisk musíme ešte skrátiť o daň z príjmu, keďže počítam so

ziskom pred zdanením. Spoločnosť by sa mala snažiť pozitívne ovplyvňovať zisk alebo zdvihnúť maržu. Môže to byť zapríčinené aj vysokými nákladmi.

Ukazovatele zadlženosti

A) Ukazovateľ dlhodobej zadlženosti = dlhodobé záväzky/ VK * 100

Optimálna hranica pre firmy je, že ukazovateľ dlhodobej zadlženosti by sa mal pohybovať okolo 50%. Spoločnosť XY s.r.o., neexistuje pretože dlhodobé záväzky spoločnosť neviduje. Všetky investície sú hradené hlavne z krátkodobých bankových úverov a z vlastných zdrojov.

B) Ukazovateľ celk. zadlženosti = cudzí kapitál / celkové aktíva *100

$$\text{Celk. zadlženost}_{09} = (714\,994,25 / 779\,191,11) * 100 = 91\% \quad (7)$$

$$\text{Celk. zadlženost}_{10} = (737\,188 / 797\,451,74) * 100 = 92,5\% \quad (8)$$

Celková zadlženosť presahuje odporúčaným medziam, horná hranica je 70% a spodná hranica sa má pohybovať okolo 30%. Naša spoločnosť je nad hornou hranicou čo môže znamenať veľkú zaúverovanosť podniku a to môže nasledovať k insolvenčii podniku pri zlom budúcom vývoji. Tieto hodnoty sú spôsobené aj tým, že spoločnosť nemá dlhodobé záväzky a všetko je financované buď z vlastných zdrojov alebo z krátkodobých úverov. Preto táto hranica v tomto prípade sa dá považovať za akceptovateľnú. Znižovanie celkovej zadlženosti môže firma obmedziť riziká, ktoré súvisia s možnosťou insolvenčie.

Ukazovatele aktivity

A) obrátka zásob = tržby / zásoby

$$\text{Obrátka zásob}_{09} = 1\,344\,113 / 456\,881 = 2,94x \quad (9)$$

$$\text{Obrátka zásob}_{10} = 1\,812\,078 / 424\,785 = 4,27x \quad (10)$$

Obrátka zásob sa zvýšila, z čoho vyplýva, že peňažné prostriedky vložené do zásob sa do podniku vracajú rýchlejšie. Zvýšenie má za následok lepšiu likviditu spoločnosti hoci v našom prípade tomu tak nie je.

B) doba obratu pohľadávok = DOP = pohľadávky / tržby * 365

$$DOP_{09} = (271\,559 / 1\,344\,113) * 365 = 73,7 \text{ dní} \quad (11)$$

$$DOP_{10} = (276\,295 / 1\,812\,078) * 365 = 55,7 \text{ dní} \quad (12)$$

Tento ukazovateľ nám vyjadruje, ako dlho trvá, kým sú podniku splatené pohľadávky. Doba obratu pohľadávok sa skrátila, tzn. že trvá kratšiu dobu, než nám odberatelia zaplatia. V roku 2010 sa pohľadávky premenili za tržby za 55,7 dňa.

Ukazovatele likvidity

A) pohotovostná likvidita = likvidné aktíva / krátkodobé záväzky

$$\text{Pohotovostná likvidita}_{09} = 16\,951 / 98\,364 = 17,2\% \quad (13)$$

$$\text{Pohotovostná likvidita}_{10} = 792 / 605\,330 = 0,13\% \quad (14)$$

Pohotovostná likvidita pomeruje peňažné prostriedky (prostriedky na účtoch, v pokladni, voľne obchodovateľné cenné papiere apod.) a krátkodobé záväzky. Doporučená hodnota pohotovostní likvidity je 0,2. V našom prípade má za radikálny pokles pohotovostnej likvidity pokles likvidných aktív a zároveň nárastom krátkodobých záväzkov, konkrétne účtu „Krátkodobé finančné výpomoci.“ Spoločnosť disponuje dostatočným množstvom likvidných finančných prostriedkov, aby dokázalo vo väčšinovej miere splatiť svoje krátkodobé záväzky okrem roku 2010. Jedná sa tu hlavne o formu najlikvidnejších aktív. Zvýšenie likvidity spoločnosti by pomohlo a zároveň by znížilo riziko insolventnosti.

B) rýchla likvidita = likvidné aktíva + pohľadávky / krátkodobé záväzky

$$\text{Rýchla likvidita}_{09} = 288\,510 / 98\,364 = 293,3\% \quad (15)$$

$$\text{Rýchla likvidita}_{10} = 277\,087 / 605\,330 = 45,8\% \quad (16)$$

Rýchla likvidita odpovedá približne ukazovateľu bežnej likvidity. Tento ukazovateľ udáva, koľkokrát je firma schopná z obežných aktív platiť krátkodobé záväzky. Doporučená hodnota tohto ukazovateľa je okolo 50 %, čo približne odpovedá

likvidite v roku 2010. Rapídny pokles medzi rokmi 2009 až 2010 je spôsobený veľkým navýšením krátkodobých záväzkov, ktoré má na svedomí navýšenie účtu „Krátkodobé finančné výpomoci.“

C) celková likvidita = obežné aktíva / krátkodobé záväzky

$$\text{Celková likvidita}_{09} = 745\,391 / 98\,364 = 7,58 \quad (26)$$

$$\text{Celková likvidita}_{10} = 701\,872 / 605\,330 = 1,16 \quad (17)$$

Odporúčané hodnoty ukazovateľa sú 1,5 - 4. Optimálna hodnota ukazovateľa je 2,5. Z tejto hodnoty možno interpretovať, že krátkodobé záväzky nemajú presiahnuť 40% hodnoty obežných aktív. V roku 2009 sa tieto limity spĺňali, ale radikálna zmena krátkodobých záväzkov, ktoré je spôsobené účtom krátkodobých finančných výpomocí nám celkovú likviditu znižuje až pod spodnú hranicu na 1,16. Krátkodobé záväzky sa takmer rovnajú obežnému majetku spoločnosti, čo môže viesť k insolvenčii podniku až k prehláseniu konkurzného konania z niektorých dodávateľov. Spoločnosť by bola schopná uhradiť svoje záväzky z obežného majetku, ale forma zásob nie je dostatočne likvidná.

Zázemie organizácie- majetok spoločnosti

Z účtovných dokladov, ktoré sú uvedené v prílohe môžem určiť zázemie spoločnosti a jej majetok. Spoločnosť disponovala k 31.12.2010 týmto majetkom. Podnik eviduje 4 osobné automobily a 5 nákladných automobilov, ktoré zabezpečujú distribúciu tovaru. Spoločnosť má v prenájme sklady, v ktorých vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. Podnikové predajne sú umiestnené v priestoroch, ktoré spoločnosť získala na dlhodobý prenájom. Celkový dlhodobý hmotný majetok spoločnosti k 31.12.2010 činil 71 135 eur. Pozemky vlastnené spoločnosťou, kúpené za zámerom výstavby nového logistického centra v sume 21 120 eur. Samostatne hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí činili 47 689 eur, kde zaraďujeme už spomínané automobily atď. Spolu majetok spoločnosti činil 779 191 eur, čo je oproti roku 2009 zanedbateľný pokles kedy majetok spoločnosti činil 797 451 eur.

Najväčší nárast oproti roku 2009 sme zaregistrovali v položke samostatne hnuteľné veci a súbory hnuteľných vecí. Konkrétne sa kúpil jeden nákladný automobil

a dva osobné automobily pre pracovné cesty. Tri nákladné automobily sú odpísané v plnej výške a štvrtý sa ešte odpisuje. Odpisy sú vykonávané lineárne.

4.2.5 SWOT analýza

Silné stránky	Body	Váhy	Súčín	Slabé stránky	Body	Váhy	Súčín
Dobré meno spoločnosti	10	9	90	Malý vlastný kapitál	7	7	49
Pokrytie celého územia SR	8	8	64	Vysoké zadlženie	9	9	81
Konkurencia schopnosť	8	7	56	Slabý management	7	5	35
Distribučné cesty	7	6	42	Veľkosť spoločnosti	6	6	36
Súčet	-	-	252	Súčet	-	-	201
Príležitosti	Body	Váhy	Súčín	Hrozby	Body	Váhy	Súčín
Zahraničné trhy	10	9	90	Rast inflácie	5	4	20
Mena EUR	8	8	64	Zvyšujúca sa konkurencia	8	8	64
Kapitálové rozšírenie spoločnosti	6	5	30	Negatívne ekonomické zmeny	7	7	49
Zvyšovanie podielu na trhu	9	7	63	Nestabilita európskej menovej únie	9	6	54
Súčet	-	-	247	Súčet	-	-	187

Tab. 2:SWOT analýza spoločnosti XY s.r.o.

Po spracovaní SWOT analýzy spoločnosti XY s.r.o. sme zistili, že v spoločnosti prevažujú silné stránky, ako sú napr. dobré meno spoločnosti a pokrytie celého územia SR, na ktorých môže spoločnosť aj naďalej stavať. Musíme taktiež poznamenať, že spoločnosť má vysoké príležitosti čo sa týka vstupu na zahraničné trhy a taktiež sa môže presadiť v konkurencii a môže zvýšiť podiel na trhu. Zároveň spoločnosť ohrozujú aj

vonkajšie vplyvy ako je mena euro, ktorá môže spoločnosti pomôcť, ale aj uškodiť, je to spôsobené tým, že spoločnosť importuje výrobky z Poľska na slovenský potravinársky trh. Kurzové rozdiely a zároveň menová politika Poľska sa môžu meniť. Taktiež momentálna situácia európskej menovej únie je nie príliš ružová. Krach Grécka a finančné problémy Portugalska môžu spôsobiť nestabilitu meny euro. Nesmieme zabúdať na dominantnú slabú stránku, ktorá je zadlženosť podniku. Spoločnosť by sa mala pokúsiť znížiť celkovú zadlženosť. Podľa váh, ktoré sme použili vo jednotlivých kvadrantoch SWOT analýzy môžeme povedať, že v spoločnosti prevažujú silné stránky a hneď sú nasledované príležitosťami, ktoré externé a interné prostredie spoločnosti ponúka. Slabé stránky podniku by sa mala spoločnosť pokúsiť v čo najväčšom počte eliminovať. Hrozby, ktoré vychádzajú z externého prostredia spoločnosť neeliminuje, ale môže sa pripraviť na jej dôsledky a znížiť prípadné negatívne dopady.

5 Prognóza vonkajšieho vývoja

Pre roky 2011 a 2012 sa očakáva pozitívny vývoj slovenskej ekonomiky, a to najmä v súvislosti s očakávaným prebúdzaním ekonomiky eurozóny z hospodárskej krízy. Slovenská republika má malú otvorenú ekonomiku, ktorá citlivo reaguje na výkyvy na hlavných exportných trhoch.³⁶ Momentálna situácia na slovenskom trhu je veľmi zložitá. Je veľa faktorov, ktoré ovplyvňujú spoločnosť XY ako ekonomické, politické atď. Keďže spoločnosť XY sa venuje distribúciou výrobkov z poľského trhu na slovenský potravinársky trh ovplyvňujú túto spoločnosť aj faktory pôsobiace v Poľsku. Súčasná prognóza vývoja je o niečo lepšia ako v minulosti. Hospodárska kríza už nie je na „dne“, ale zároveň sa musíme vyrovnávať so škodami, ktoré napáchala. Slovenský potravinársky trh najviac ovplyvňujú spotrebitelia. Zvyšovanie nezamestnanosti a tým nestály príjem do rodinných rozpočtov znižujú kúpyschopnosť a to má negatívny vplyv na obrat spoločnosti. Zároveň politická situácia je taktiež nestabilná a nové reformy pomáhajú hlavne podnikom a nie občanom.

5.1 Cena ropy

Stúpajúca cena ropy, ktorá podstatne ovplyvňuje spoločnosť XY, keďže distribúcia produktov je vykonávaná automobilovou prepravou, tým sa zvyšujú celkové náklady spoločnosti na prepravu. Vývoj spotrebiteľských cien pohonných látok v 14. týždni 2011 v porovnaní s cenami v 13. týždni 2011 bol ovplyvnený zvýšením cien natural 98 oktánového benzínu, natural 95 oktánového benzínu, LPG a motorovej nafty. Na priemerné spotrebiteľské ceny pohonných látok v 14. týždni 2011 v porovnaní s cenami predchádzajúceho obdobia vplývali vyššie ceny natural 98 oktánového benzínu o 0,024 Eur (1,50 %), natural 95 oktánového benzínu o 0,015 Eur (1,04 %), LPG o 0,005 Eur (0,72 %) a motorovej nafty o 0,001 Eur (0,07 %).³⁷ V porovnaní s decembrovou predikciou z roka 2010 marcová predikcia 2011 predpokladá výrazne vyššiu úroveň cien ropy. Napriek tomu, vzhľadom na súčasnú geopolitickú situáciu,

³⁶ *Prognóza vývoja v SR a EÚ na r. 2011 – 2012 – november 2010*. [online]. 2010, cit. 23-01-2011. Dostupné na WWW: <<http://www.sevis.sk/vyskum/prognoza-vyvoja-v-sr-a-eu-na-r-2011-a-2012-november-2010/>>.

³⁷ *Štatistický úrad SR* [online]. 15.4.2011 [cit. 2011-04-16]. [Http://portal.statistics.sk](http://portal.statistics.sk). Dostupné z WWW: <<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=33246>>.

predstavuje očakávaný vývoj ropy riziko prognózy z hľadiska prijatých technických predpokladov. Súčasťou P1Q-2011 je osobitný box, ktorý sa venuje alternatívnemu scenáru nárastu cien ropy o 20 % v prvých dvoch štvrtrokoch 2011.³⁸

5.2 Vývoj meny euro voči poľskému zlotému

Trvalý pokles poľskej meny má za následok zvyšovanie cien dodávaných produktov. Zvýšené náklady tlačia spoločnosť k zvyšovaniu cien. Pravdepodobné posilňovanie poľskej meny môžeme predpovedať aj na základe kurzového lístka EUR/PLN, ktorý posledných mesiacov poukazuje na zjavné kolísanie meny EUR voči PLN. Nasledujúci graf nám to zreteľne poukazuje.

Grafy kurzov

☒ poľský zlotý (PLN)

Aktuálny kurz (15. apríl 2011): EUR 1 = PLN 3,9467

Zmena: -0,0059 (-0,15%)

Zmena kurzu za obdobie 15. október 2010 - 15. apríl 2011: **+0,0417 (+1,07%)**

Minimum (12. január 2011): 3,8425

Maximum (17. marec 2011): 4,079

Časové obdobie: 1m 2m 3m **6m** 1r 2r 5r Všetko



Obr. 13: graf kurzov EUR/ PLN³⁹

³⁸ *Www.nbs.sk* [online]. 29. marca 2011 [cit. 2011-04-16].

[Http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf). Dostupné z WWW: <<http://www.nbs.sk/sk/publikacie/publikacie-nbs/strednodoba-predikcia/strednodoba-predikcia-2011>>. ISSN 1338-1466.

Jednotlivé výkyvy nám ovplyvňujú celkový predaj a kolísanie, ktoré musí podnik udržať vo svojej réžii. Pri väčšej odchýlke nezostáva podniku nič iné len zvýšiť ceny. Prognóza na vývoj kurzu je nie moc priaznivá. Záleží na menovej politike Európskej únie a na politických a ekonomických faktoroch, ktoré ovplyvňujú menu euro.

5.3 Inflácia

V priebehu roka 2011 je možné očakávať postupné zrýchľovanie inflácie, predovšetkým v dôsledku rastu cien potravín a pohonných látok v súlade so zohľadnenými predpokladmi vývoja cien komodít. Ceny služieb a priemyselných tovarov bez energií by mali v roku 2011 postupne rásť vplyvom oživovania dopytu, ako aj v dôsledku nákladových impulzov. V strednodobom horizonte sa očakáva spomalenie inflácie v súvislosti s odznením efektov zvýšenia nepriamych daní a ponukového šoku komodít. K nárastu cenovej hladiny v rokoch 2012 a 2013 by malo prispievať zrýchľovanie rastu cien služieb a priemyselných tovarov v dôsledku pozitívneho vývoja na trhu práce a rastúceho spotrebiteľského dopytu.⁴⁰

5.4 Trh práce

Momentálna situácia je veľmi nestála, malý príchod investorov a krach viacerých spoločností spôsobilo, zvyšovanie nezamestnanosti. Nový prísun kapitálu zo zahraničia a pomalá aktivácia slovenskej ekonomiky bude mať za následok pomalé znižovanie nezamestnanosti. Tento vývoj sa premietol aj do aktuálnej prognózy, kde sa predpokladá, že v roku 2011 zamestnanosť po dvojročnom poklese medziročne vzrastie. Jej vývoj by mal ovplyvniť predpokladaný rast počtu pracujúcich osôb hlavne v odvetví priemyslu.

V aktuálnej predikcii zamestnanosti boli zohľadnené aj nové informácie o hlásených hromadných prepúšťaniach, na základe ktorých sa znížil predpoklad počtu prepustených zamestnancov vo verejnom sektore. Na druhej strane bol do predikcie

³⁹ *Www.nbs.sk* [online]. 16.4.2011 [cit. 2011-04-16]. *Www.nbs.sk*. Dostupné z WWW: <http://www.nbs.sk/sk/statisticke-udaje/kurzovy-listok/grafy-kurzov/_PLN>.

⁴⁰ NBS. *Www.nbs.sk* [online]. 29. marca 2011 [cit. 2011-04-16]. *Www.nbs.sk*. Dostupné z WWW: <<http://www.nbs.sk/sk/publikacie/publikacie-nbs/strednodoba-predikcia/strednodoba-predikcia-2011>>. ISSN 1338-1466.

zamestnanosti zakomponovaný predpoklad poklesu počtu zamestnancov v štátnych železničných podnikoch.⁴¹

⁴¹ NBS. *Www.nbs.sk* [online]. 29. marca 2011 [cit. 2011-04-16]. Wwww.nbs.sk. Dostupné z WWW: <<http://www.nbs.sk/sk/publikacie/publikacie-nbs/strednodoba-predikcia/strednodoba-predikcia-2011>>. ISSN 1338-1466.

6 Formulácia stratégie spoločnosti

Na základe uskutočnenej externej a internej analýzy, ktoré výsledky sú zhrnuté v podobe matice SWOT v kapitole 4.6.2 odporúčim v tejto kapitole stratégiu, ktorú považujem za vhodnú nielen vzhľadom k súčasnej situácii spoločnosti XY s.r.o., ale taktiež vzhľadom k prognózam vývoja podnikateľského prostredia.

Z analýzy SWOT môžeme jednoznačne vidieť, že spoločnosť musí stavať na svojich silných stránkach, ktoré predstavujú konkurenčnú výhodu. Treba využiť príležitosti, ktoré vonkajšie prostredie ponúka a zároveň vyvarovať sa hrozbám, ktoré na spoločnosť XY s.r.o. číhajú. Odstránenie slabých stránok spoločnosti môže byť, v niektorých situáciách považované za kľúčové. Z uskutočnených analýz PEST, SWOT, BCG a finančnej vytvorím marketingovú, logistickú, personálnu a finančnú stratégiu.

Jednotná vízia spoločnosti do budúcnosti by stanovila jasné ciele a smer akým sa má podnik ponašať. Vízia spoločnosti by mala byť „Rozširovanie tržného podielu a zabezpečovanie plynulého chodu spoločnosti“. Toto je správny smer pre spoločnosť XY s.r.o. Každý jeden zamestnanec by mal byť s víziou stotožnený a pomáhať napĺňaním svojej pracovnej náplne k priblíženiu sa a správne smerovaniu podniku.

Celofiremné ciele sú zabezpečiť spoločnosti XY s.r.o. plynulý chod, zároveň zvyšovať podiel na trhu a ozdravovať financie podniku.

6.1 Stratégia v logistike

Pre logistiku jednoznačne navrhujem skvalitnenie služieb logistického centra. Konkrétne nákup jedného nákladného automobilu. Týmto nákupom by spoločnosť dosiahla skvalitnenie logistickej cesty a bola by schopná pri nižších nákladoch vyhovieť požiadavke zákazníka pri vyššom odbere. Súčasný riešenie, keď pri väčšej objednávke sú vyslané tri autá, sa náklady zvyšujú.

Pri zvýšení odberateľov by som odporúčal vytvorenie nového distribútorského centra, podľa odberných miest odberateľov. Vysoké náklady by boli hlavný problém pri uskutočňovaní tohto cieľa.

Pre skvalitnenie logistického reťazca by som navrhoval v novej stratégii na dva nasledujúce roky obmenu nákladných automobilov. Zníženie nákladov bude taktiež prioritou. Podstatne veľká časť nákladov sa skladá z pohonných hmôt. Obmena nákladných automobilov by mala za následok zníženie nákladov na opravy a zníženie spotreby paliva.

Prehodnotenie veľkosti dodávky produktov z Poľska by malo za následok zníženie stavu zásob a zníženie nákladov na skladovanie.

Častejšia komunikácia so zákazníkmi by mala odstrániť chyby, ktoré v logistickom reťazci nastali a skvalitní celý logistický reťazec.

Logistickú stratégiu spoločnosť XY s.r.o. nemá. Vytvorenie nových cieľov ako skvalitnenie logistických služieb, zníženie nákladov na prepravu a skrátenie času logistického reťazca sú priority, ktoré by spoločnosť mala brať na vedomie. Návod na zrealizovanie týchto cieľov som sa pokúsil v predchádzajúcom texte popísať.

6.2 Personálna stratégia

Personálnu stratégiu navrhujem prijatie jedného zamestnanca, ktorý by pokryl nové pracovné pozície vytvorené reštrukturalizáciou. Reštrukturalizácia sa udeje hlavne v novovytvorených úsekoch marketingu a logistiky. Neexistencia personálnej stratégie v spoločnosti XY s.r.o. zapríčinila vysoký výkon zamestnancov čo spôsobovalo konflikty na pracovisku. Naďalej počítam s vysokou efektivitou práce zamestnancov a nenabieraním nových pracovných síl v prípade potreby prijatie zamestnanca môže mať pozitívny vplyv na chod podniku. Vysoká pracovná vyťaženosť sa zníži a tým sa zlepši aj klíma na pracovisku. Spoločnosť XY s.r.o. je z pohľadu veľmi malou spoločnosťou, preto nie je možné navrhnuť viac prepracovanú stratégiu na nasledujúce roky.

SWOT analýza zvyrazňuje ako slabú stránku nízku úroveň manažmentu. Ako už bolo spomínané spoločnosť XY s.r.o. je po personálnej stránke veľmi malá spoločnosť. Prijatie kvalifikovaného manažéra by spoločnosť finančne minimálne zaťažilo a pokrylo by všetky potreby spoločnosti pre rozširovanie, poprípade novovzniknuté úseky.

Personálne náklady nemôžeme veľa znižovať, pre ozdravenie podniku a zvýšenie zisku obetujeme, zvýšenie nákladov pre synergický efekt, ktorý nastane. Zníženie

konfliktnosti a zvýšenie pozitívnych vzťahov na pracovisku bude mať za následok zvýšenie výkonnosti pracovníkov.

6.3 Finančná stratégia

Ciele finančnej stratégie si stanovím zníženie celkovej zadlženosti zo súčasných 92,5% na 60% z obdobia troch rokov. Zníženie nákladov a strojnásobenie ukazovateľa ROA a ROS, čo bude mať za následok zvýšenie ziskovosti podniku.

Spoločnosť XY s.r.o. by mala zlepšiť svoju finančnú situáciu. Navrhnutá stratégia by finančné problémy v tejto spoločnosti mala riešiť. Z hlavných negatívnych finančných stránok je vysoká zadlženosť spoločnosti. Zároveň, ale treba brať do úvahy, že krátkodobé záväzky sú z veľkej miery tvorené krátkodobou finančnou výpomocou. Preto tento ukazovateľ musím brať s nadhľadom. Budúce zníženie úverov a krátkodobej finančnej výpomoci by malo za následok pokles zadlženosti.

Taktiež malý zisk vykazovaný spoločnosťou má za následok slabšiu finančnú situáciu podniku. Zníženie nákladov a to hlavne v oblasti prepravy, konkrétne pohonných hmôt. Medziročné zvýšenie tržieb je pozitívnym ukazovateľom. Pravdepodobne zvyšujúce sa náklady a nízke marže spôsobujú, že podnik nepokračuje v zlepšovaní finančného stavu. Taktiež zvyšujúca obrátka zásob bude mať kladný vplyv na finančnú situáciu podniku do budúcnosti. Znížením nákladov na skladovanie, obstarávanie a dovážanie produktov sa začne finančná situácia zlepšovať.

Do budúcnosti jednoznačne odporúčam znížiť náklady na skladovanie menším držaním zásob a optimalizáciou množstva dodávky produktov. Taktiež odporúčaný nákup vozidiel bude mať prvotne zvýšenie nákladov, ale zníženie nákladov v oblasti pohonných hmôt a oprávok.

Finančné ukazovatele oboznamujú s nie moc priaznivou finančnou situáciou podniku. Jednoznačným cieľom finančnej stratégie je ozdraviť firemné financie pomocou znižovania nákladov. Pri zhoršujúcej sa finančnej situácii, by sa mal zriadiť špeciálny tím, alebo by sa mal vykonať audit spoločnosti externou spoločnosťou.

Taktiež SWOT analýza poukazuje na slabý pomer vlastného kapitálu voči cudziemu. SWOT analýza upozorňuje na slabé finančné stránky spoločnosti, ktoré

pomocou vyššie uvedených krokov sa pokúša odstrániť. Poverením implementácie tejto stratégie by mal byť vedúci pracovník, niekto z rád manažérov alebo konateľ spoločnosti. Dotyčná osoba musí mať skúsenosti v tejto oblasti a dostatočnú kvalifikáciu.

6.4 Marketingová stratégia

V rámci marketingovej stratégie by sa mali splniť nasledujúce ciele:

1. Získavanie nových odberateľov
2. Prerazenie na zahraničné trhy
3. Lepšia komunikácia s odberateľmi
4. Vybudovanie e- obchodu pre zákazníkov

Prvý cieľ, ktorý sme stanovili je „Získavanie nových zákazníkov“. Pre spoločnosť XY s.r.o. je to veľmi podstatný cieľ. Ako sme už v texte uviedli spoločnosť má aj podnikové predajne. Prvý typ zákazníkov sú finálni spotrebitelia. Zvyšovanie spotrebiteľov má za následok zvýšenie tržieb a zlepšenie finančnej situácie podniku. Pomocou správnej reklamy a rôznych akciových udalostí sa spropaguje tovar a zároveň sa dostane do väčšieho povedomia ľudí. Druhý typ zákazníkov sú veľkoobchodný odberatelia.

Základným prvkom pri získavaní nových odberateľov je správna prezentácia výrobku a následná spoľahlivá distribúcia. Spoločnosť by mala vybudovať nový útvar, ktorý by bol zameraný na starostlivosť a získavanie nových odberateľov. Správna reklama a množstevné zľavy môžu byť správnym lákadlom. Taktiež pre získanie nových zákazníkov by spoločnosť XY s.r.o. sa mala zúčastňovať rôznych výstav potravinárskeho charakteru. Mala by sa využiť výhoda pokrytia celého Slovenska a v málo zásobovaných oblastiach by sa mal spraviť celkový prieskum a prípadný nasledovný osobný alebo telefonický kontakt. Ako dobrá možnosť získavania a oslovenia nových zákazníkov sa javí prezentácia výrobkov.

Spoločnosť XY s.r.o. má veľký potenciál pri zväčšení svojho obchodného teritória o zahraničné trhy a to najmä Českú republiku a Maďarsko. Samozrejme zahraničné trhy

prinášajú inú legislatívu, ale z časti je jednotná pre Európsku úniu. Rozšírenie svojho pôsobiska je spojené s dodatočnými investíciami, keďže spoločnosť má dosť vysokú zadlženosť, ale najmä preto lebo nevyužíva dlhodobé bankové úvery a iný dlhodobý cudzí kapitál. Financovanie pomocou dlhodobého bankového úveru by spoločnosť mohla využiť na vniknutie na nové trhy a tým by sa veľkosť podniku podstatne zväčšila.

Ako už bolo spomenuté spoločnosť by mala zriadiť osobitné oddelenie pre starostlivosť o doterajších zákazníkov a získavanie nových. Týmto krokom by sa využili príležitosti, ktoré trh ponúka a ktoré boli analyzované v SWOT analýze. Stály telefonický kontakt a trhové prieskumy uskutočňované v tomto oddelení by napomáhali spoločnosti k lepšej zákazníckej orientácii a zároveň k lepšiemu prehľadu na potravinárskom trhu. Toto oddelenie by malo na starosti aj vybudovanie elektronického obchodu a hlavne uskutočňovanie objednávok elektronickou formou. Non stop dostupnosť pomocou elektronického obchodu by umožnila spoločnosti pokryť viac odberateľov pri nižších nákladoch. Prehľadnosť produktov a dostupnosť by odberateľ priamo videl a podľa možností by si mohol vytvoriť svoj „nákupný košík“. Taktiež by zanikli komunikačné šumi, pri ktorých dochádza k nedorozumeniam a zvýšeniu nákladov.

Pri komunikácii s odberateľmi by sa mala zisťovať spokojnosť jednotlivých odberateľov. Jednoduchý dotazník, ktorý by nebol časovo náročný by mohli vyplniť online alebo písomnou formou pri prevzatí tovaru a následne by ho odovzdal zamestnancovi firmy. Následným spracovaním dotazníkov by sme sa mohli dozvedieť nedostatky a odstránili by sme tak slabé stránky spoločnosti.

Pri úspešnej marketingovej stratégii by sa spoločnosti zvýšili tržby, obrat a spoločnosť by mohla znižovať celkovú zadlženosť, ktorá za rok 2010 bola 92,5%. Zároveň zvýšenie podielu a získanie konkurenčnej výhody by bolo kľúčové k úspešnému rozvíjaniu spoločnosti.

7 Odporúčenie pre implementáciu stratégie

Základný predpoklad pre dobrú implementáciu stratégie je, aby sa s navrhnutou stratégiou dôsledne oboznámil management podniku a zároveň , aby sa s ňou stotožňoval. Malá zainteresovanosť managementu do implementácie nami zvolenej stratégie výrazne znižuje efektívnosť jej realizácie, čo sa môže v konečnom dôsledku prejavovať zbytočným plytvaním času a zdrojov. Oboznámenie sa so stratégiou nemá prebiehať len na úrovni managementu, ale na všetkých typoch úrovni. Pre kvalitnú implementáciu stratégie je nutné aj, aby radový zamestnanci s ňou boli stotožnení.

Pri implementácii stratégie môžeme zvoliť aj čiastkové plány, ktoré by boli kontrolované za určité časové obdobie. Zároveň by sa vyhlo chybám, ktoré by mohli dôjsť pri technickom zlyhaní alebo ľudskom. V plánoch by malo byť obsiahnuté ako zamestnanci pomôžu naplniť cieľ stotožnením sa so stratégiou a plánom a poukázané na ich rolu v celom procese. Motivácia zamestnancov na všetkých úrovniach má za následok synergický efekt, ktorý je podstatný pre konkurenčnú výhodu, ale aj pre silné stránky spoločnosti.

Vzhľadom k tomu, že spoločnosť XY s.r.o. nemá jasne definované marketingové oddelenie a je pomerne malá spoločnosť nie je nutné poverovať touto prácou mnoho zamestnancov. Vytvorenie tohto oddelenia vytvorí novú pracovnú pozíciu. Vytvorenie marketingového oddelenia môže byť zlúčené s navrhovaným oddelením pre starostlivosť odberateľov a získavanie nových zákazníkov. Malé zvýšenie počtu zamestnancov finančnú situáciu spoločnosti podstatne neovplyvní. Naopak vytvorením navrhnutého oddelenia môže spoločnosť získať presnejšie informácie a koncentrovať sa na zvýšenie podielu na danom trhu. Pri realizácii navrhutej stratégie tieto kroky musia byť uskutočnené. Jedným z cieľov stratégie je vytvorenie elektronického obchodu. Personálne zmeny by sa museli udiť či už vytvorením novej pozície alebo reštrukturalizáciou.

Prognóza vonkajšieho vývoja nám hovorí o uzdravovaní ekonomík a zvýšení tempa rastu. Zvyšovanie zamestnanosti a prebúdzaní sa investorov. Táto informácia pre spoločnosť môže byť veľmi zásadná pretože práve teraz môže byť ten správny čas na vzniknutie na nové trhy. Neexistencia dlhodobých úverov poskytuje spoločnosti možnosť

k získaniu potrebného kapitálu, ktorý by kryl náklady spojené s teritoriálnym rozšírením spoločnosti. Prognóza nám poukazuje aj na zvyšovanie zamestnanosti čo bude mať za následok zvyšovanie dopytu po potravinárskych produktoch čiže aj po produktoch spoločnosti XY s.r.o. Pri presadení nami navrhnutej stratégie podnik môže zvýšiť svoj podiel na slovenskom potravinárskom trhu.

Zároveň implementácia novej stratégie počíta so synergickým efektom, ktorý bude dosiahnutý pri stotožnení sa všetkých zamestnancov so stratégiou. Stratégia v sebe zahŕňa zlepšenie komunikácie so zákazníkmi. Zlepšenie komunikácie musí nastať od najnižších úrovní až po tie najvyššie. Preto komunikácia vo vnútri spoločnosti je stavebným kameňom k úspešnému naplňovaniu stratégie.

Predpokladaný čas implementácie jednotlivých stratégií je vo rozmedzí od dvoch do troch rokov. Samozrejme to bude záležať na budúcom vývoji. Personálna stratégia nebude mať zložitý proces implementácie. Personálne činnosti vykonáva ekonomický úsek. Malý počet zamestnancov a prijatie jedného kvalifikovaného manažéra nebude problém. Prijatie zorganizujeme pomocou výberového konania.

Logistická stratégia sa bude implementovať o trochu dlhšie ak budeme realizovať alternatívu nového logistického centra. Výber vhodnej pozície na umiestnenie bude mať na starosti konateľ. Veľké finančné náklady obmedzujú realnosť tejto varianty. Zároveň zníženie skladovacích nákladov a prehodnotenie optimálnej dodávanej dávky produktov sa bude prehodnocovať na manažérskych pozíciách. Skvalitnenie komunikácie bude mať na starosti marketingové oddelenie.

Finančná stratégia bude najkomplikovanejšia v implementácii. Jednotlivé čiastkové plány sa musia naplňať ak chce spoločnosť dosiahnuť ciele finančnej stratégie. Koordinácie medzi jednotlivými cieľmi a stratégiami je kľúčová. Ciele finančnej stratégie dosiahneme znížením nákladov v jednotlivých odvetviach. V logistike to bude zníženie nákladov na skladovanie zvýšením obrátky zásob. To dosiahneme zvýšeným odberom čo budú zabezpečovať noví zákazníci, ktorých bude mať na starosti marketingové oddelenie. Zníženie zadlženosti sa zníži zvýšením ziskovosti, ktoré zabezpečí zníženie nákladov. Naplňovanie finančných cieľov bude mať na svedomí spĺňanie jednotlivých čiastkových plánov navrhnutých stratégií.

Implementácia stratégie nie je jednoduchý proces a vyžaduje si mnoho času a taktiež nie málo množstva zdrojov. Preto je podstatné, aby bola vykonávaná strategická kontrola jednotlivých čiastkových plánov, ktoré boli navrhnuté. Pri nesprávnom plnení plánov sa môžu ušetriť finančné prostriedky, ale aj čas. Preto strategická analýza je veľmi podstatná pri implementácii stratégie. Tieto úlohy by spadali do kompetencie manažéra poprípadе riaditeľa. Spoločnosť XY s.r.o. nepatrí k veľkým takže personálne zaťaženie nie je až také podstatné.

Poverený implementáciou stratégie by mal byť tomu odpovedane kvalifikovaný pracovník z rád manažérov. Proces implementácie netreba brať na ľahkú váhu a treba ho neustále sledovať. Spomínaná strategická kontrola musí byť taktiež vykonávaná dôsledne. Na proces by mal byť vybratý manažér s najlepšimi predpokladmi pre úspešné zvládnutie a dostatočnými skúsenosťami. V personálnej štruktúre podniku by sa malo vytvoriť miesto poprípadе zvoleného manažéra odľahčiť od jeho doterajšej náplne práce a mal by sa plne venovať procesu implementácie.

Prínos spoločnosti pri správnej implementácii by mal byť viditeľný už v prvom roku realizácie. Postupné znižovanie nákladov by mala spoločnosť pocítiť na zvýšené zisku. Taktiež marketingová stratégia by mala zabezpečiť nových zákazníkov, to by malo byť vidieť v zvýšení tržieb spoločnosti a zvýšení obrátky zásob. Správna implementácia všetkých stratégií bude mať synergický efekt a zaručí oddĺženie spoločnosti, pozdvihnutie ziskov a zabezpečenia plynulého chodu. Financovanie napĺňania týchto stratégií môže byť rôzne a výška nákladov sa môže meniť.

8 Záver

Touto diplomovou prácou som sa zamerlal na vytvorenie stratégie pre spoločnosť XY s.r.o. pomocou jednotlivých analýz. Druhá kapitola tejto práce obsahuje teoretické východiská, kde definuje pojmy a jednotlivé teoretické postupy k zrealizovaniu praktickej časti. Teoretické východiská sú neoddeliteľnou súčasťou všetkých prác.

V tretej kapitole zoznamujem so spoločnosťou, ktorej sa bude navrhovaná stratégia pripravovať. História spoločnosti XY s.r.o. a profil firmy sú popísané v tejto kapitole. V skratke je opísaná aj organizačná štruktúra danej organizácie.

Štvrtá kapitola diplomovej práce zahŕňa konkrétne postupy na analyzovanie stavu spoločnosti XY s.r.o.. Praktickú časť som rozdelil na dve základné časti, kde v prvej analyzujem vonkajšie prostredie, ktoré spoločnosť nemá možnosť ovplyvniť. Externá časť je zameraná na analýzu vonkajšieho prostredia čiže podmienok a v akých spoločnosť XY s.r.o. vykonáva podnikateľskú činnosť. Táto analýza bola vykonávaná pomocou analýzy PEST. Týkajú sa najmä politického, ekonomického, sociokultúrneho a technologického prostredia. Druhá časť je zameraná na internú analýzu podniku. Je to zisťovanie skutočného stavu či už finančného alebo produktového. Finančnú situáciu som zisťoval pomocou finančnej analýzy, ktorú som následne interpretovali do vytvorenia novej stratégie. Následne som identifikoval silné a slabé stránky spoločnosti pomocou analýzy SWOT. Pomocou tejto analýzy som identifikoval aj príležitosti a hrozby, ktoré na nás vplývajú z vonkajšieho prostredia. Matica BCG poukázala na kľúčové výrobky, z ktorých spoločnosť berie väčšinu ziskov a sú pre podnik strategické. Taktiež matica BCG poukázala na novo vychádzajúce „hviezdy“ z produktovej štruktúry. Touto analýzou bolo poukázanie na výrobky, ktoré končia svoju produktívnu púť a môže nastať najvyšší čas sa s nimi rozlúčiť. Produkty v tejto analýze boli triedené do skupín pomocou kritérií relatívneho tržného podielu a tempa rastu.

Piata kapitola je zameraná prognóze budúceho vývoja, kde sa opieram hlavne o formálne zdroje, ktoré poskytli napr.: štatistický úrad Slovenskej republiky, Národná banka Slovenskej republiky a iné. Prognóza budúceho vývoja nám pomáha k priblíženiu budúcnosti, ktorá by sa podľa daných faktorov mala očakávať. Oboznamuje nás o očakávanej situácii v oblastiach ako je trh práce, inflácia, zamestnanosť a iné. Ukazuje akou cestou by sa mala budúcnosť poberať a to napomáha k lepšej formulácii

novej stratégie, ktorú som pre spoločnosť XY s.r.o. navrhol. Približuje nám prostredie s akým sa bude musieť nová marketingová stratégia vysporiadať a, v ktorom bude spoločnosť XY s.r.o. vykonávať svoju podnikateľskú činnosť.

Časť „Formulácia stratégie spoločnosti“ už navrhuje konkrétnu stratégiu pre danú spoločnosť. V mojom prípade je to marketingová stratégia, ktorá sa opiera o informácie získané zo štvrtej a piatej časti. Navrhuje postupné kroky a zároveň opatrenia, ktoré má spoločnosť XY s.r.o. vykonať. Poukazuje na chyby a riešenia ako ich odstrániť. Udáva presné kroky k zlepšeniu celkovej situácie podniku.

Posledná kapitola praktickej časti udáva vedeniu spoločnosti XY s.r.o. ako správne implementovať stratégiu, aby dosiahla čo najväčší úspech. Odporúčania, ktoré uvádzam majú zjednodušiť proces implementácie a zároveň vyvarovať sa chýb, ktoré môžu vzniknúť.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo vytvoriť novú celo-firemnú stratégiu pre spoločnosť XY s.r.o. na nadchádzajúce dva až tri roky. Ciele boli jednoznačne splnené. Navrhnutá stratégia by mala zabezpečiť spoločnosti XY s.r.o. plynulý chod a zlepšenie spoločnosti po stránke finančnej, logistickej, marketingovej, či personálnej. Stratégia podporuje podnik v zdravom rozvíjaní sa, zväčšovaní tržného podielu a zároveň ozdravovanie financií. Až čas ukáže ako veľmi úspešná navrhnutá stratégia bude.

Zoznam použitej literatúry

- [1]ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2]BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [3]BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 353 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] HORÁKOVÁ, H. [i]Strategický marketing.[/i] 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 152 s. ISBN 80-7169-996-9.
- [5]KASPER, Helmut.; MAYRHOFER, Wolfgang. *Personální management – Řízení – Organizace*. 3. vyd. Přeložila Věra Hrouzková. Praha: LINDE, 2005. 600 s. ISBN 80-86131-57-2.
- [6]KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [7]LEDNICKÝ, V. [i]Strategický management.[/i] 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-X.
- [8]MAŘÍKOVÁ, Hana; PETRUSEK, Miloslav; VODÁKOVÁ, Alena. *Velký sociologický slovník*. I. svazek A-O. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.
- [9]ŠULEŘ, O. [i]Manažerské techniky 3.[/i] 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 152 s. ISBN 80-85839-87-3.

Zoznam skratiek

a. s. - akciová spoločnosť

EU- Európska únia

SAV- Slovenská akadémia vied

s. k. g.- poľské pomenovanie s. r. o.

s. r. o. – spoločnosť s ručením omedzeným

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Oravská Jasenica 349, 029 64, Slovenská republika

Zoznam príloh

Súvaha

Vzorce k finančnej analýze

Výkaz zisku a strát

SÚVAHA (podrobne v EUR)

Firma :

Strana 1

Od: Otvorenie

Do: Zatvorenie

Ozna- čenie a	AKTIVA b	Číslo riadku c	V bežnom účtovnom období			V min. účt. obd.
			Brutto časť 1	Korekcia časť 2	Netto 2	Netto 3
A.	Spolu majetok r.002 + r.031 + r.061	001	830 043,51	50 852,40	779 191,11	797 451,74
A.I.	Neobežný majetok r. 003 + 012 + 022	002	118 094,18	46 959,11	71 135,07	44 718,33
A.I.1.	Dlhodobý nehmotný majetok súčet (r. 004 až 011)	003				
1.	Zriaďovacie náklady (011) - /071, 091A/	004				
2.	Aktivované náklady na vývoj (012) - /072, 091A/	005				
3.	Softvér (013) - /073, 091A/	006				
4.	Oceniteľné práva (014) - /074, 091A/	007				
5.	Goodwill (015) - /075, 091A/	008				
6.	Ostatný dlhodobý nehmotný majetok (019, 01X) - /079, 07X, 091A/	009				
7.	Obstarávaný dlhodobý nehmotný majetok (041) - 093	010				
8.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý nehmotný majetok (051) - 095A	011				
A.II.	Dlhodobý hmotný majetok súčet (r. 13 až 21)	012	118 094,18	46 959,11	71 135,07	44 718,33
A.II.1.	Pozemky (031) - 092 A	013	21 120,96		21 120,96	21 120,96
2.	Stavby (021) - /081, 092A/	014	5 578,81	3 254,57	2 324,24	2 789,24
3.	Samostatné hrnuteľné veci a súbory hrnuteľných vecí (022) - /082, 092A/	015	91 394,41	43 704,54	47 689,87	20 808,13
4.	Peskovateľské celky trvalých porastov (025) - /085, 092A/	016				
5.	Základné stádo a ťažné zvieratá (026) - /086, 092A/	017				
6.	Ostatný dlhodobý hmotný majetok (029, 02X, 032) - /089, 08X, 092A/	018				
7.	Obstarávaný dlhodobý hmotný majetok (042) - 094	019				
8.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý hmotný majetok (052) - 095A	020				
9.	Opravná položka k nadobudnutému majetku (+/-097) +/-098	021				
A.III.	Dlhodobý finančný majetok súčet (r. 023 až 030)	022				
A.III.1.	Podielové cenné papiere a podiely v dcérskej účtovnej jednotke (051) - 096A	023				
2.	Podielové cenné papiere a podiely v spoločnosti s podstatným vplyvom (062) - 096A	024				
3.	Ostatné dlhodobé cenné papiere a podiely (063, 065) - 096A	025				
4.	Pôžičky účtovnej jednotke v konsolidovanom celku (066A) - 096A	026				
5.	Ostatný dlhodobý finančný majetok (067A, 069, 06XA) - 096A	027				
6.	Pôžičky s dobou splatnosti najviac jeden rok (066A, 067A, 06XA) - 096A	028				
7.	Obstarávaný dlhodobý finančný majetok (043) - 096A	029				
8.	Poskytnuté preddávky na dlhodobý finančný majetok (053) - 095A	030				
B.I.	Obežný majetok r.032 + r.040 + r.047 + r.055	031	705 765,39	3 893,29	701 872,10	745 390,96
B.I.1.	Zásoby súčet (r.033 až 039)	032	424 785,03		424 785,03	456 881,09
1.	Materiál (112, 119, 11X) - /191, 19X/	033	415,40		415,40	346,32
2.	Nedokončená výroba a polotovary vlastnej výroby (121, 122, 12X) - /192, 193, 19X/	034				
3.	Základná výroba s predpokladanou dobou ukončenia dlhšou ako jeden rok 12X - 192A	035				
4.	Výrobky (123) - 194	036				
5.	Zvieratá (124) - 195	037				
6.	Tovar (132, 13X, 139) - /196, 19X/	038	424 369,63		424 369,63	456 534,77
7.	Poskytnuté preddávky na zásoby (314A) - 391A	039				
B.II.	Dlhodobé pohľadávky súčet (r. 041 až 046)	040				
B.II.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	041				
2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	042				
3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	043				
4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA) - 391A	044				
5.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	045				
6.	Odložená daňová pohľadávka (481A)	046				
B.III.	Krátkodobé pohľadávky súčet (r. 048 až 054)	047	280 188,06	3 893,29	276 294,77	271 558,97
B.III.1.	Pohľadávky z obchodného styku (311A, 312A, 313A, 314A, 315A, 31XA) - 391A	048	279 332,03	3 893,29	275 438,74	271 558,97
2.	Pohľadávky voči dcérskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (351A) - 391A	049				
3.	Ostatné pohľadávky v rámci konsolidovaného celku (351A) - 391A	050				
4.	Pohľadávky voči spoločníkom, členom a združeniu (354A, 355A, 358A, 35XA, 398A) - 391A	051				
5.	Sociálne poistenie (336) - 391A	052				
6.	Daňové pohľadávky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347) - 391A	053	856,03		856,03	
7.	Iné pohľadávky (335A, 33XA, 371A, 373A, 374A, 375A, 376A, 378A) - 391A	054				
B.IV.	Finančné účty súčet (r. 056 až 060)	055	792,30		792,30	16 950,90
B.IV.1.	Peniaze (211, 213, 21X)	056	369,24		369,24	16 924,17
2.	Účty v bankách (221A, 22X +/-261)	057	423,06		423,06	26,73
3.	Účty v bankách s dobou viazanosti dlhšou ako jeden rok 22XA	058				
4.	Krátkodobý finančný majetok (251, 253, 256, 257, 25X) - /291, 29X/	059				
5.	Obstarávaný krátkodobý finančný majetok (259, 314A) - 291	060				
C.	Časové rozlíšenie súčet r.062 až r.065	061	6 183,94		6 183,94	7 342,45
C.1.	Náklady budúcich období dlhodobé (381A, 382A)	062				
2.	Náklady budúcich období krátkodobé (381A, 382A)	063	6 183,94		6 183,94	7 342,45
3.	Príjmy budúcich období dlhodobé (385A)	064				
4.	Príjmy budúcich období krátkodobé (385A)	065				

SÚVAHA (podrobne v FIIP)

Firma:

Strana 2

Od: Otvorenie

Do: Zatvorenie

Ozna- čenie a	PASIVA b	Číslo riadku c	V bežnom účtovnom období		V min. účt. obd.	
				4		5
	Spolu vlastné imanie a záväzky $r.067 + r.88 + r.119$	066		779 191,11		797 451,74
A.	Vlastné imanie $r.068 + r.073 + r.080 + r.084 + r.087$	067		64 196,86		60 263,23
A.I.	Základné imanie (411 alebo $+/-491$)	068		6 638,78		6 638,78
A.I.1.	Základné imanie (411 alebo $+/-491$)	069		6 638,78		6 638,78
2.	Vlastné akcie a vlastné obchodné podiely ($-/-252$)	070				
3.	Zmena základného imania $+/-419$	071				
4.	Pohľadávky za upísané vlastné imanie ($-/-353$)	072				
A.II.	Kapitálové fondy súčet ($r.074$ až $r.079$)	073				
A.II.1.	Emisné ážio (412)	074				
2.	Ostatné kapitálové fondy (413)	075				
3.	Zákonný rezervný fond (Nedeliteľný fond) z kapitálových vkladov (417, 418)	076				
4.	Oceňovacie rozdiely z precenenia majetku a záväzkov ($+/-414$)	077				
5.	Oceňovacie rozdiely z kapitálových účastí ($+/-415$)	078				
6.	Oceňovacie rozdiely z precenenia pri zlúčení, splnutí a rozdelení ($+/-416$)	079				
A.III.	Fondy zo zisku súčet ($r.081$ až $r.083$)	080		4 005,61		3 529,61
A.III.1.	Zákonný rezervný fond (421)	081		4 005,61		3 529,61
2.	Nedeliteľný fond (422)	082				
3.	Statutárne fondy a ostatné fondy (423, 427, 42X)	083				
A.IV.	Výsledok hospodárenia minulých rokov $r.085 + r.086$	084		49 618,84		40 583,22
A.IV.1.	Nerozdelený zisk minulých rokov (428)	085		49 618,84		40 583,22
2.	Neuhraďená strata minulých rokov ($-/-429$)	086				
A.V.	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení $+/- r.001 - (r.068 + r.073 + r.080 + r.084 + r.088 + r.119)$	087		3 933,63		9 511,62
B.	Záväzky $z r.89 + r.94 + r.105 + r.115 + r.116$	088		714 994,25		737 188,51
B.I.	Rezervný súčet ($r.090$ až $r.093$)	089				
B.I.1.	Rezervy zákonné dlhodobé (451A)	090				
2.	Rezervy zákonné krátkodobé (323A, 451A)	091				
3.	Ostatné dlhodobé rezervy (459A, 45XA)	092				
4.	Ostatné krátkodobé rezervy (323, 32X, 459A, 45XA)	093				
B.II.	Dlhodobé záväzky súčet ($r.095$ až $r.104$)	094				
B.II.1.	Dlhodobé záväzky z obchodného styku (479A)	095				
2.	Dlhodobé nevyfakturované dodávky (476A)	096				
3.	Dlhodobé záväzky voči dočskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (471A)	097				
4.	Ostatné dlhodobé záväzky v rámci konsolidovaného celku (471A)	098				
5.	Dlhodobé prijaté predávky (475A)	099				
6.	Dlhodobé zmenky na úhradu (478A)	100				
7.	Vydané dlhopisy (473A, $-/-255A$)	101				
8.	Záväzky zo sociálneho fondu (472)	102				
9.	Ostatné dlhodobé záväzky (474A, 479A, 47XA, 372A, 373A, 377A)	103				
10.	Odložený daňový záväzok (481A)	104				
B.III.	Krátkodobé záväzky súčet ($r.105$ až $r.114$)	105		605 330,42		98 364,13
B.III.1.	Záväzky z obchodného styku (321, 322, 324, 325, 32X, 475A, 478A, 479A, 47XA)	106		93 060,15		62 869,71
2.	Nevyfakturované dodávky (326, 476A)	107		4 711,83		6 640,52
3.	Záväzky voči dočskej účtovnej jednotke a materskej účtovnej jednotke (361A, 471A)	108				
4.	Ostatné záväzky v rámci konsolidovaného celku (361A, 36XA, 471A, 47XA)	109				
5.	Záväzky voči spoločníkom a združeniu (364, 365, 366, 367, 368, 398A, 478A, 479A)	110		493 622,30		
6.	Záväzky voči zamestnancom (331, 333, 33X, 479A)	111		4 606,43		4 413,58
7.	Záväzky zo sociálneho poistenia (336, 479A)	112		2 563,45		2 458,07
8.	Daňové záväzky a dotácie (341, 342, 343, 345, 346, 347, 34X)	113		6 766,26		21 800,32
9.	Ostatné záväzky (372A, 373A, 377A, 379A, 474A, 479A, 47X(A))	114				181,93
B.IV.	Krátkodobé finančné výpomoci (241, 249, 24X, 473A, $-/-255A$)	115				612 431,30
B.V.	Bankové úvery $r.117 + r.118$	116		109 663,83		26 393,08
B.V.1.	Bankové úvery dlhodobé (461A, 46XA)	117				
2.	Bežné bankové úvery (221A, 231, 232, 23X, 461A, 46XA)	118		109 663,83		26 393,08
C.	Časové rozlíšenie súčet ($r.120$ až $r.123$)	119				
C.1.	Výdavky budúcich období dlhodobé (383A)	120				
2.	Výdavky budúcich období krátkodobé (383A)	121				
3.	Výnosy budúcich období dlhodobé (384A)	122				
4.	Výnosy budúcich období krátkodobé (384A)	123				

$$\text{Ukazovateľ celkovej zadlženosti (veriteľské riziko)} = \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{celkové aktíva}} * 100\% \quad (1)$$

$$\begin{aligned} \text{Ukazateľ zadlženosti vlastných zdrojov} &= \frac{\text{cudzí kapitál}}{\text{vlastný kapitál}} * 100\% \\ &= \frac{\text{cudzí kapitál (dlhy)}}{\text{vlastné zdroje – nehmotné aktíva}} * 100\% \end{aligned} \quad (2)$$

$$\text{Ukazovateľ krytia úrokov} = \frac{\text{zisk pred úrokmi a zdanením}}{\text{úroky}} \quad (3)$$

$$\text{Rentabilita tržieb (ROS)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

$$\text{Výnosnosť celkových aktív (ROA)} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{aktíva}} \quad (5)$$

$$\text{Výnosnosť vlastného imania} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastné imanie}} \quad (6)$$

$$\text{Ukazovateľ bežnej (celkovej) likvidity} = \frac{\text{obežná aktíva}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (7)$$

$$\text{Ukazovateľ rýchlej (pohotovej) likvidity} = \frac{\text{obežné aktíva – zásoby}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (8)$$

$$\text{Ukazovateľ okamžitej likvidity} = \frac{\text{pohotovú platobnú prostriedky}}{\text{krátkodobé záväzky}} \quad (9)$$

Výkaz zisku a strát

Príloha č.3 (1/1)

VÝKAZ ZISKOV A STRÁT (podľa zákona č. 431/2002 Z.z.)

Strana 1

Firma :

Od: Otvorenie

Do: Zatvorenie

Ozna- čenie a	Text b	Číslo riad. c	Skutočnosť v účtovnom období	
			sledovanom 1	minulom 2
I.	Tržby z predaja tovaru (604)	01	1 812 078,69	1 344 113,60
A.	Náklady vynaložené na obstaranie predaného tovaru (504, 505A)	02	1 532 298,51	1 078 020,95
+	Obchodná marža r. 01 - r. 02	03	279 780,18	266 092,65
II.	Výroba r. 05 + r. 06 + r. 07	04	3 253,08	2 981,27
II.1.	Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb (601, 602)	05	3 253,08	2 981,27
2.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/- účtovná skupina 61)	06		
3.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07		
B.	Výrobná spotreba r. 09 + r. 10	08	166 470,50	165 820,32
B.1.	Spotreba materiálu, energie a ostatných neskladovateľných dodávok (501, 502, 503, 505A)	09	48 724,12	59 974,77
2.	Služby (účtovná skupina 51)	10	117 746,38	105 845,55
+	Pridaná hodnota r. 03 + r. 04 - r. 08	11	116 562,76	103 253,60
C.	Osobné náklady súčet (r. 13 až 16)	12	84 360,38	69 682,08
C.1.	Mzdové náklady (521, 522)	13	58 911,75	48 233,60
2.	Odmeny členom orgánov spoločnosti a družstva (523)	14		
3.	Náklady na sociálne poistenie (524, 525, 526)	15	20 172,92	16 622,58
4.	Sociálne náklady (527, 528)	16	5 275,71	4 825,90
D.	Dane a poplatky (účtovná skupina 53)	17	2 115,92	1 575,12
E.	Odpisy a opravné položky k dlhodobému nehmotnému majetku a dlhodobému hmotnému majetku (551, 553)	18	21 559,45	14 882,99
III.	Tržby z predaja dlhodobého majetku a materiálu (641, 642)	19	14 791,26	1 650,00
F.	Zostatková cena predaného dlhodobého majetku a predaného materiálu (541, 542)	20		1 449,15
G.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k pohľadávkam (+/- 547)	21	3 893,29	
IV.	Ostatné výnosy z hospodárskej činnosti (644, 645, 646, 648, 655, 657)	22	858,07	1 098,56
H.	Ostatné náklady na hospodársku činnosť (543, 544, 545, 546, 548, 549, 555, 557)	23	1 304,53	415,04
V.	Prevod výnosov z hospodárskej činnosti (-) (697)	24		
I.	Prevod nákladov na hospodársku činnosť (-) (597)	25		
*	Výsledok hospodárenia z hospodárskej činnosti r. 11+r. 12+r. 17+r. 18+r. 19+r. 20+r. 21+r. 22+r. 23+(-r. 24)-(-r. 25)	26	18 978,52	17 997,78
VI.	Tržby z predaja cenných papierov a podielov (661)	27		
J.	Predané cenné papiere a podiely (561)	28		
VII.	Výnosy z dlhodobého finančného majetku r. 30 + r. 31 + r. 32	29		
VII.1.	Výnosy z cenných papierov a podielov v dočasnej účtovnej jednotke a v spoločnosti s podstatným vplyvom (665A)	30		
2.	Výnosy z ostatných dlhodobých cenných papierov a podielov (665A)	31		
3.	Výnosy z ostatného dlhodobého finančného majetku (665A)	32		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančného majetku (666)	33		
K.	Náklady na krátkodobý finančný majetok (566)	34		
IX.	Výnosy z precenenia cenných papierov a výnosy z derivátových operácií (664, 667)	35		
L.	Náklady na precenenie cenných papierov a náklady na derivátové operácie (564, 567)	36		
M.	Tvorba a zúčtovanie opravných položiek k finančnému majetku (+/- 565)	37		
X.	Výnosové úroky (662)	38	4,15	7,28
N.	Nákladové úroky (562)	39	3 853,15	1 489,06
XI.	Kurzové zisky (663)	40	3 946,94	10 703,32
O.	Kurzové straty (563)	41	7 352,91	8 234,35
XII.	Ostatné výnosy z finančnej činnosti (668)	42		
P.	Ostatné náklady na finančnú činnosť (568, 569)	43	6 500,04	7 129,19
XIII.	Prevod finančných výnosov (-) (698)	44		
R.	Prevod finančných nákladov (-) (598)	45		
*	Výsledok hospodárenia z finančnej činnosti r. 27+r. 28+r. 29+r. 33+r. 35+r. 36+r. 37+r. 38+r. 39+r. 40+r. 41+r. 42+(-r. 44)-(-r. 45)	46	-13 565,01	-6 142,00
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti pred zdanením r.26 + r.46	47	5 413,51	11 855,78
S.	Daň z príjmov z bežnej činnosti r. 49 + r. 50	48	1 479,88	2 344,16
S.1.	- splatná (591, 595)	49	1 479,88	2 344,16
2.	- odložená (+/- 592)	50		
**	Výsledok hospodárenia z bežnej činnosti po zdanení r. 47 - r. 48	51	3 933,63	9 511,62
XIV.	Mimoriadne výnosy (účtovná skupina 68)	52		
T.	Mimoriadne náklady (účtovná skupina 68)	53		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti pred zdanením r.52 - r.53	54		
U.	Daň z príjmov z mimoriadnej činnosti r. 56 + r. 57	55		
U.1.	- splatná (593)	56		
2.	- odložená (+/- 594)	57		
*	Výsledok hospodárenia z mimoriadnej činnosti po zdanení r. 54 - r. 55	58		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie pred zdanením (+/-) [r. 47 + r. 54]	59	5 413,51	11 855,78
V.	Prevod podielov na výsledku hospodárenia spoločníkom (+/- 596)	60		
***	Výsledok hospodárenia za účtovné obdobie po zdanení (+/-) [r. 51 + r. 58 - r. 60]	61	3 933,63	9 511,62